

1199300980



20

NT

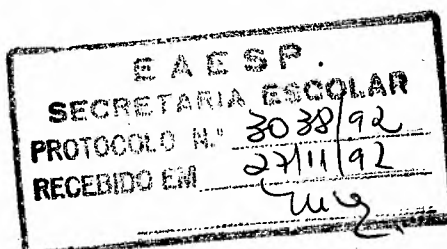
**MARKETING DE HOSPITALIDADE
DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL**

Banca examinadora

Prof. Orientador _____

Prof. _____

Prof. _____



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PLÍNIO VIDIGAL CORIOLANO

**MARKETING DE HOSPITALIDADE
DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV - Área de Concentração: Mercadologia, como requisito para obtenção de título de mestre em administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo C. Goldschmidt

SÃO PAULO

1992

ma

Escola de Administração de
Empresas de São Paulo

Data 17.12	N.º de Chamada 658.8 (81)
N.º Volume 980/93	Registrado por JOR

Dus.
2.2

64.024.2 : 658.8 : 649.9 (81)
64.024.2 (81)
658.8

CORIOLOANO, Plínio Vidigal. Marketing de Hospitalidade dos Albergues da Juventude no Brasil. São Paulo, EAESP/FGV, 1992. 250p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Desvenda o *modus operandi* dos Albergues da Juventude no Brasil - como funcionam, como se inserem no contexto nacional e mundial, atrativos mercadológicos, estrutura organizacional e hoteleira básica da indústria de hospitalidade, marketing mix, planejamento estratégico *etc.* - sob o prisma dos conceitos do Marketing de Hospitalidade.

Palavras-Chave: Albergues da Juventude - Brasil - Marketing de Hospitalidade - Estrutura Organizacional - Mercadologia - Hotel *etc.*.

ÍNDICE

<u>APRESENTAÇÃO</u>	i
 <u>PARTE I - PESQUISA COM APOIO BIBLIOGRÁFICO</u>	
CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA	002
BREVE HISTÓRICO	003
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	007
ALBERGUES DA JUVENTUDE	011
 CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE	015
A DEFINIÇÃO DE MARKETING	016
OUTROS FUNDAMENTOS DE MARKETING	019
ESTADO DA ARTE DO MARKETING DE HOSPITALIDADE	021
CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	030
 CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	033
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	037
DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO	041
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	044
SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING	048
 CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO	051
COMPOSTO PRODUTO-SERVIÇO	055
COMPOSTO DE APRESENTAÇÃO	057
COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO	063
COMPOSTO DE DISTRIBUIÇÃO	071

■ ÍNDICE

PARTE II - ESTUDO DO CASO

CAPÍTULO V - METODOLOGIA	076
CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO	077
LIMITAÇÕES E ENTRAVES À INVESTIGAÇÃO	082
ENFOQUE EM HOSPITALIDADE	083
 CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL	 085
ESTRUTURAÇÃO DO MOVIMENTO ALBERGUISTA BRASILEIRO ...	086
VIABILIDADE ECONÔMICA	089
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	092
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO, DIFERENCIAÇÃO E	
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	100
COMPOSTO PRODUTO-SERVIÇO	106
COMPOSTO DE APRESENTAÇÃO	109
COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO	114
COMPOSTO DE DISTRIBUIÇÃO	118
PERSPECTIVAS PARA OS ANOS 90	122
CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
 <u>ABSTRACT</u>	 127

APÊNDICES

APÊNDICE IA - QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES	133
APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	138
APPENDIX IIA - QUESTIONNAIRE TO EUROPEAN ASSOCIATIONS	187
APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE	192
APÊNDICE IIIA - QUESTIONÁRIO PARA EMBRATUR	204
APÊNDICE IIIB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	206

■ ÍNDICE

APÊNDICE IVA - <i>CHECKLIST</i> PARA AVALIAÇÃO DE ALBERGUES	209
APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES	211
<u>BIBLIOGRAFIA GERAL</u>	237

AGRADECIMENTOS

Cabe aqui, primeiramente, uma consideração. Aquele que agradece e necessita agradecer a muitos corre o risco de esquecer alguém importante e que sem dúvida muito colaborou na execução do trabalho. Você que agora o tem em mãos e foi grande companheiro nas mais variadas situações, desculpe-me se não tirei seu nome do coração. Este esquecimento não é da falta de consideração, talvez sim da fadiga, mas sem dúvida da avaliação de que seu nome está guardado em local de grande destaque.

Meus maiores agradecimentos:

- . À minha grande amiga Isabel, pelo seu acompanhamento e ajuda.
- . Aos meus amigos Édson e Rosa, pelos préstimos e apoio.
- . À minha amiga Priscilla, pelas indicações.
- . Ao meu amigo Walter, que não me deixou desistir.
- . Aos meus amigos de mestrado, todos eles, pelos bons momentos de distração.
- . Ao meu pai, que tanto se animou e apoiou minhas decisões.
- . À querida Dalva, pelas críticas positivas.
- . E a todos meus amigos que acompanharam este meu trajeto, com paciência e solidariedade.

Todo meu apreço:

- . Ao Paulo, meu orientador, pelas intervenções certeiras.
- . À professora Pólia, pela direção inicial e demais recomendações.
- . Ao professor Rubens, pela simplicidade e proximidade ao longo do tempo.
- . Ao Belarmino, pela orientação e empréstimo de artigos 'raros'.
- . À Zezé e ao Carlos, da APAJ; ao Sérgio e à Eliane, da FBAJ.

Finalizo reconhecendo que sem minha ida à Holanda por meio do *PIM - Program in International Management*, o que me valeu busca bibliográfica inestimável e rápida, este trabalho não teria coberto o que há de mais relevante concernente às mais recentes publicações internacionais sobre o tema.

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

Os albergues da juventude desde o início de sua concepção, no princípio do século, na Europa, vêm abrigando jovens - e às vezes pessoas não tão jovens - e oferecendo uma acomodação simples, barata, que prima pela limpeza e organização.

A rede de albergues nos países capitalistas do primeiro mundo é bastante desenvolvida e conta com uma estrutura logística mercadologicamente superior a muitas cadeias de hotéis internacionais.

A indústria de hospitalidade, da qual fazem parte hotéis, albergues, restaurantes *etc.*, expandiu-se enormemente nas últimas décadas, gerando a necessidade de uma reformulação nas operações e na forma de interagir com o mercado. De igual dimensão em importância é a mudança do comportamento do consumidor, que conjuntamente vem exigindo práticas mercadológicas mais intensas e mais adaptadas à realidade da indústria.

No Brasil, o início da implementação dos albergues da juventude deu-se no princípio dos anos 80 e hoje se evidencia um verdadeiro *boom* de expansão dos albergues da juventude por todo o território nacional. Entretanto, esse ramo da indústria de hospitalidade carece de estudos mais profundos no tocante a marketing; fato é que só recentemente passou-se a dar, pelos órgãos diretores das políticas alberguistas no país, maior aprofundamento nas questões mercadológicas.

Objetivando atestar o grau de estrutura mercadológica deste ramo da indústria de hospitalidade no Brasil, propõe-se a confrontação teórica com os conceitos de Marketing de Hospitalidade, ao mesmo tempo em que se pretende ampliar os conhecimentos bastante reduzidos a respeito dessa Organização Internacional de Albergues da Juventude.

Já existem trabalhos desenvolvidos no país que exploram e revisam os conhecimentos de Marketing de Hospitalidade e que serão retomados, ampliados e

■ APRESENTAÇÃO

adaptados à luz da bibliografia internacional e em função da especificidade do tema proposto.

Com base nessas duas ferramentas, a base teórica e a aplicação prática, tem-se os requisitos fundamentais para a tomada de decisões com maior probabilidade de acerto e sucesso, sendo o marketing de hospitalidade o fio condutor entre o negócio e o consumidor. Mais ainda, através dele a empresa ajusta-se às mudanças do mercado, torna-se capaz de propor e gerar novas oportunidades e de triunfar na guerra contra a concorrência.

O trabalho que se apresenta ao leitor trata-se, portanto, de um estudo de esclarecimento do *modus operandi* dos albergues da juventude no Brasil, que, ao indagar e desvendar a Organização Alberguista, tira um retrato de sua estrutura organizacional e avalia criticamente seu envolvimento com marketing, finalizando por apresentar alternativas de ação e tendências.

A dissertação está dividida em duas partes. A primeira refere-se a uma pesquisa, com apoio bibliográfico, composta de quatro capítulos:

- . o capítulo I começa situando o movimento alberguista através de um breve histórico. Esclarece pontos pertinentes à estrutura do alberguismo enquanto organização e descreve aspectos operacionais dos albergues da juventude no Brasil.
- . o capítulo II introduz a definição de marketing, elucida o estado da arte do marketing na indústria de hospitalidade e revisa os principais conceitos do marketing de serviços.
- . o capítulo III evidencia a importância do planejamento estratégico, discute sobre segmentação de mercado, diferenciação e posicionamento de produto, destacando por fim o papel do sistema de informação de marketing.
- . o capítulo IV avalia criticamente os 4 p's e propõe novo composto melhor adaptado

■ APRESENTAÇÃO

às particularidades da indústria de hospitalidade. Caracteriza os compostos produto-serviço, apresentação, comunicação e distribuição.

A segunda parte da dissertação é prática:

o capítulo V explica a metodologia e os procedimentos adotados no estudo do caso, avaliando as dificuldades e limitações encontradas.

o capítulo VI retoma conceitos para desvendar a presente situação do alberguismo brasileiro, a estrutura mercadológica montada, práticas e deficiências, propondo e recomendando soluções.

Finalmente, os apêndices - questionários e respectivas respostas, e análise comparativa entre alguns albergues selecionados - complementam e desvendam aspectos práticos no dia-a-dia. São fonte inestimável de informações somente agora materializada.

PARTE I
PESQUISA COM APOIO BIBLIOGRÁFICO

CAPÍTULO I

O MOVIMENTO ALBERGUISTA

CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

BREVE HISTÓRICO

Desde o início da civilização, o homem tem necessidade de abrigo. De sua natureza exploratória e expansionista nasceu outra necessidade: a do abrigo temporário.

A história é marcada por diversas referências a tabernas, alojamentos do Antigo Egito, Grécia e Ásia, e estalagens do Império Romano, que se proliferaram graças ao desenvolvimento da rede de estradas.¹

O alberguismo, propriamente dito, tem antecedentes há cinco séculos quando estudantes ao viajarem de uma universidade para outra hospedavam-se em dormitórios em mosteiros.

A Idade Moderna é marcada por importantes acontecimentos. O renascimento do final do século XVI trouxe mudanças de costumes e desenvolvimento das artes, letras e ciências. Ocorreram deslocamentos como as caravanas mercantis, as navegações marítimas e as viagens de artistas. Artistas, artesãos e aprendizes recorriam a alojamentos organizados pelas associações de artesãos, das quais eram membros. Mais tarde, ao redor do século XIX, acomodações criadas pelos pastores protestantes Wichers e Bodelschwing e pelo padre católico Adolf Kolping - *Herbergen zur Heimat* - destinaram-se a atender às necessidades deste tipo de viajante.²

A revolução industrial que se sucedeu propiciou, pela divisão e especialização do trabalho, que o trabalhador viesse a conhecer um tempo de folga destinado ao lazer, ou

¹ **HOTÉIS DO BRASIL.** "A Estória da Hotelaria e do Sindicato". Paulista, Ano XXX, Agosto 1978, nº338

² GRASSL, A. & HEATH, G.. "The Magic Triangle: a Short History of the World Youth Hostel Movement". Ernst Gieseking Graphischer Betrieb, Bielefeld, 1982. Extraído de CARVALHO, M.M.de. "O Movimento Alberguista como Alternativa de Turismo Social no Brasil". Monografia (Curso de Especialização) - Depto. Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1989, p.12

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

seja, a todas as atividades praticadas depois de atender às obrigações e às necessidades de sobrevivência. Isto foi corroborado pela separação da residência do local de trabalho, pelo desenvolvimento da malha rodoviária e pelo crescente fascínio pelos centros urbanos, que se mostraram provocadores de desgastes físicos e mentais em seus habitantes, e em particular pelo gosto pela viagem de descanso. O lazer, portanto, veio como resposta às agitações urbanas.³

Segundo Carvalho⁴, "o século XIX trouxe um novo interesse pelas atividades físicas, que se tornaram populares na Alemanha, no início do século, através do trabalho de F.L. Jahn, sua ginástica e caminhadas nos campos. Na mesma época, Ling estava desenvolvendo a ginástica para crianças na Suécia. Surgiram várias ligas atléticas e esportivas, como os 'Clubes da Caminhada' na Alemanha, que criaram acomodações em pontos estratégicos das caminhadas. Em 1895 foram fundadas as 'Associações dos Amigos da Natureza', que estabeleceram suas próprias hospedagens nas montanhas".

Surgiram diversas organizações, como Associação Cristã dos Moços, 1844, Londres; Associação Cristã das Moças, 1845, Londres; Associação da Juventude Católica, 1855, França; Associação da Juventude Protestante, 1880, Bélgica *etc.*. Foi na passagem do século XIX para o XX que ocorreu o movimento de liberação do jovem na Alemanha, que possuía costume de promover excursões a pé, através do campo, levando sua própria comida e equipamentos. Denominavam-se 'Aves Migratórias' (*Wandervogel*) e tinham toda uma maneira própria de agir, livre do álcool e cigarros. Muitos outros grupos, como por exemplo os pertencentes à Associação dos Escoteiros, criada por Robert Baden-Powell, em 1908, e à Associação das Bandeirantes, em 1910, criaram clima e mentalidade social

³ YURGEL, M.. **"Urbanismo e Lazer"**. Edit. Nobel, São Paulo, 1983, p.17-21

⁴ CARVALHO, M.M.de. **"O Movimento Alberguista como Alternativa de Turismo Social no Brasil"**. Monografia (Curso de Especialização) - Depto. Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1989, p.13

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

propícios ao surgimento dos albergues da juventude e às viagens dos jovens.⁵

A iniciativa do professor alemão Richard Schirrmann, que teve a idéia e necessidade de aproveitar as escolas para abrigar os estudantes que faziam viagens de estudos, marcou o início do movimento alberguista na Alemanha e no mundo, em 1909.⁶

O primeiro antecedente brasileiro do alberguismo foi provavelmente a Casa de Anchieta, em São Paulo, que abrigava os padres da Companhia de Jesus, no século XVI.⁷ Se no início esse tipo de acomodação pertencia a artesões que buscavam uma fonte extra de renda, aos poucos passou a ser operado por indivíduos sem nenhuma outra atividade. Não se tem conhecimento de hotéis no Brasil antes de 1800.⁸

O modelo de hospedagem de albergues da juventude brasileiros, propriamente dito, nasceu em 1984 com a instalação de um albergue em Muxarabi, em Cabo Frio, Rio de Janeiro.⁹

O início do alberguismo no Brasil só pode ser pensado após a iniciativa do governo de São Paulo na gestão do governador Franco Montoro que cedeu, em comodato, em

⁵ GRASSL, A. & HEATH, G.. "The Magic Triangle: a Short History of the World Youth Hostel Movement". Ernst Giesecking Graphischer Betrieb, Bielefeld, 1982. Extraído de CARVALHO, M.M.de. "O Movimento Alberguista como Alternativa de Turismo Social no Brasil". Monografia (Curso de Especialização) - Depto. Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1989, p.14

⁶ GRASSL, A. & HEATH, G.. "The Magic Triangle: a Short History of the World Youth Hostel Movement". Ernst Giesecking Graphischer Betrieb, Bielefeld, 1982. Extraído de CARVALHO, M.M.de. "O Movimento Alberguista como Alternativa de Turismo Social no Brasil". Monografia (Curso de Especialização) - Depto. Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1989, p.15

⁷ HOTÉIS DO BRASIL. "A Estória da Hotelaria e do Sindicato". Paulista, Ano XXX, Agosto 1978, nº338

⁸ HOTELNEWS. "Hotéis de Ontem, História de Hoje". Nº62, Novembro-dezembro 1973, p.25-27

⁹ SHOPPING NEWS. "Albergues da Juventude: Hospedagem Simples e Barata. No Mundo Todo". Suplemento de Turismo, São Paulo, 3 e 5 Março 1991, p.7-B

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

meados da década de 80, alguns imóveis do governo para o movimento.¹⁰

Concorreu para a implantação do sistema em 1986 a liderança do presidente da EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo), João Dória Jr., que, através da parceria com a iniciativa privada e com o apoio de órgãos governamentais, criou uma oferta de albergues da juventude antes inexistente.¹¹

No princípio de 1991, já se contabilizavam 98 albergues e 55 mil associados.¹²

¹⁰ Com base em entrevistas concedidas por dirigentes do movimento alberguista no Brasil e constantes do Apêndice IB.

¹¹ Com base em entrevistas concedidas por dirigentes do movimento alberguista no Brasil e constantes do Apêndice IB.

¹² **SHOPPING NEWS.** "Turismo Jovem: Albergues da Juventude Investem na Imagem". Suplemento de Turismo, São Paulo, 24 e 26 Março 1991, p.6-B

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL¹³

A organização do movimento alberguista divide-se em diferentes níveis 'hierárquicos' ou de representação. No nível mais alto está a *International Youth Hostel Federation (IYHF)* -Federação Internacional dos Albergues da Juventude, reportando-se a ela, a seguir, as Associações Nacionais. Caracterizam-se por serem entidades sem fins lucrativos diversamente aos próprios albergues, que muitas vezes de propriedade de particulares, são gerenciados com vistas ao lucro.

International Youth Hostel Federation (IYHF)

A Federação Internacional dos Albergues da Juventude¹⁴ é um órgão independente das associações dos diversos países. Busca harmonizar as políticas globais do movimento e promover a cooperação entre as associações. Exerce orientação e auxílio aos albergues da juventude em países que ainda não contam com sua associação nacional, além de fornecer material informativo sobre o movimento.

A *IYHF* faz política de divulgação do país integrante do movimento e se fortalece através da consolidação da rede internacional de Albergues da Juventude. É a detentora da marca internacional e responsável pelo produto Albergue da Juventude.

Organiza a Conferência Internacional dos Albergues da Juventude, normalmente no mês de agosto, da qual saem diretrizes conjuntas e planos de trabalho para o horizonte

¹³ Com base em entrevistas concedidas por dirigentes do movimento alberguista no Brasil e constantes do Apêndice IB.

¹⁴ O objetivo geral da Federação Internacional dos Albergues da Juventude é de promover a educação de toda a gente jovem, de todas as nacionalidades, mas especialmente dos jovens com recursos econômicos escassos, para desenvolver neles um maior conhecimento, amor e cuidado pela natureza e uma apreciação dos valores culturais dos povos e cidades de todas as partes do mundo.

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

de dois anos. A pauta pode variar de reunião para reunião, mas sempre aborda aspectos estratégicos frente às transformações mundiais. É realizada na sede da Federação Internacional, baseada em Londres, ou de qualquer associação nacional estabelecida.

As associações nacionais filiam-se à federação internacional através de um sistema que tem seu paralelo no *franchising*.¹⁵ Nada se paga à *IYHF*. Dentro do acordo de franquia, as associações têm que cumprir as normas de qualidade, manter um padrão único, ser apolíticas *etc.*¹⁶

A renda da *IYHF* advém do repasse:

- a) da venda dos 'Guias Internacionais dos Albergues da Juventude' (a diferença entre o preço cobrado pela *IYHF* e o preço de venda estipulado pela associação nacional fica no país);
- b) da venda dos *guest cards* (30% do total ficam no país. Os 70% restantes compõem o fundo 'Richard Schirmann');
- c) da venda da placa com a marca dos Albergues da Juventude (a diferença entre o preço cobrado pela *IYHF* e o preço de venda estipulado pela associação nacional fica no país);
- d) de doações de organismos internacionais (a nível nacional, a ação governamental é muito marcante, através da cessão de casas e, como na Alemanha, de subsídio de 50% sobre o custo de despesas).

¹⁵ Segundo Cross & Walker, o *franchising* tornou-se um meio popular, e talvez o predominante, de expansão em várias categorias de serviços. Apontam a indústria de motéis e hotéis como promimente. Em CROSS, J.C. & WALKER, B.J.. "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage". Business Horizons, Novembro-dezembro 1987, p.50

¹⁶ O *franchising* envolve "um relacionamento contínuo em que um franqueador provê um privilégio licenciado de fazer negócio acrescido de uma assistência na organização, treinamento, *merchandising* e gerenciamento em troca de uma consideração do franqueado". Em CROSS, J.C. & WALKER, B.J.. "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage". Business Horizons, Novembro-dezembro 1987, p.51

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

Uma destinação de verba da *IYHF* aos países associados¹⁷ liga-se à implantação do chamado 'albergue chave', que seria a porta de entrada do movimento alberguista naquele país e em cidade dita estratégica. No Brasil, esse albergue encontra-se na cidade do Rio de Janeiro.

Federação Brasileira de Albergues da Juventude (FBAJ)

A Federação Brasileira de Albergues da Juventude é a associação nacional brasileira. Veio a denominar-se federação pois congrega as associações de cada estado. Sua função é de supervisão e de estabelecimento de políticas nacionais, delegando às associações estaduais o fomento de todas as atividades relacionadas ao alberguismo em seus estados.

A FBAJ é detentora da marca no Brasil e está subordinada à *IYHF*. É o órgão responsável pelas políticas do movimento alberguista no país.

Foi fundada em 9 de dezembro de 1971 e admitida à *IYHF* como membro pleno em 1984; fato que lhe permite participar das decisões internacionais.

A renda disponível à FBAJ é fruto do repasse de 30% da venda das carteirinhas de sócio pelas associações estaduais e por algumas outras fontes já mencionadas ao se detalhar a constituição da renda da *IYHF*.

Associações Estaduais

As Associações Estaduais são, em última instância, as responsáveis pela assessoria aos donos e gerentes de albergues, pelo fomento de implantação de novas unidades, pela

¹⁷ Verba do fundo "Richard Schirmann".

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

inspeção de qualidade e por toda a comunicação do movimento alberguista em seus estados. Emitem as carteirinhas de sócio e fazem reservas (em alguns estados) para os alberguistas.

A renda das associações, como visto, compõe-se dos 70% do montante obtido com a venda das carteirinhas de sócio. Não se cobra nada dos administradores de albergue. Estes últimos devem manter os padrões de qualidade e de uniformidade em seus albergues, guardando para que todos os seus hóspedes sejam membros associados.

Hoje há associações estaduais no RS,PR,SC,RJ,SP,MG,DF,CE, PE,RN, e um escritório da FBAJ na BA.

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

ALBERGUES DA JUVENTUDE¹⁸

Por definição, um hotel é um estabelecimento de uma natureza permanente, de quatro ou mais dormitórios, que oferece cama e café-da-manhã em um contrato de curto prazo e que provê certos padrões mínimos.¹⁹ Certamente, os hotéis hoje oferecem bem mais a seus clientes do que um simples pernoite.

Operacionalmente, para fins deste estudo, define-se um albergue da juventude como sendo um hotel que tem certas particularidades. Essas particularidades vão desde a divisão de um mesmo dormitório por pessoas desconhecidas entre si, a permanência limitada a um número reduzido de dias nas temporadas, até hábitos saudáveis de troca de informações, experiências *etc.*.

Estrutura física

Basicamente, todos os albergues devem incluir: divisão por sexo nos dormitórios; mínimo de 2,25 m² por alberguista/dormitório; mínimo de 1 banheiro a cada 10 homens e 1 banheiro a cada 8 mulheres; 1 sala de vivência; 1 cozinha opcional (aberta ou não ao alberguista).

Classificação

A classificação de albergues da juventude não é uniforme no mundo. É elaborada pelas associações nacionais em conformidade com critérios por elas mesmas estabelecidos.

¹⁸ Com base em entrevistas concedidas por dirigentes do movimento alberguista no Brasil e constantes do Apêndice IB.

¹⁹ BUTTLE, F.. "Hotel and Food Service Marketing: a Managerial Approach". Holt, Reinehart & Wiston, Inc., Londres, 1986, p.13

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

Pode incluir diversos fatores como tamanho do albergue, instalações, serviços, recepcionistas bilíngües, tamanho do centro urbano *etc.*. No Brasil ainda não é realizada nenhuma classificação dos albergues.

Administração

A administração de um albergue da juventude está a cargo dos gerentes de albergue, que podem ser os próprios donos. No Brasil esta é a estrutura predominante, já que a grande maioria dos albergues é privada. Em outros países, como na Alemanha, onde a participação da comunidade e dos órgãos governamentais é muito intensa, esta situação está invertida, poucos são privados, a grande maioria foi cedida ou pertence à associação.

Há três tipos de negócio (albergue):

- a) o privado. O imóvel pertence a um dono, que gerencia o negócio.
- b) o público. Pertence ao estado; é o caso de alguns centros de turismo que gerenciam o negócio.
- c) o da associação. Normalmente o imóvel é cedido pelo estado e o negócio gerenciado pela associação.

Restrições

Em geral não há limite de idade para se freqüentar um albergue da juventude, mundialmente. A única exceção que ainda perdura nos dias atuais é encontrada na região da Baviera, na Alemanha, cujo limite de idade é de 26 anos. Idades mínimas, para crianças, variam de país para país.

Alguns albergues ainda mantêm a separação dos dormitórios para os sexos

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

masculino e feminino, fato que pode mudar de albergue para albergue e de país para país. No Brasil, está no regulamento, mas cabe aos gerentes de albergue uma maior flexibilização.

Em muitos países ainda é prática o fechamento do albergue durante o dia, por questões de manutenção e economia. Está em vias de ser abolido, no mundo todo, o horário limite de retorno ao albergue durante a noite e mesmo de fechamento durante o dia. Em muitas cidades grandes este constrangimento não existe há muito tempo; nem tampouco existiu em qualquer momento na história do alberguismo brasileiro.

A orientação internacional é no sentido de que:

- caiam os regulamentos rígidos: abolição dos limites de idade e dos horários de abertura/fechamento (portaria 24 horas).
- as reservas sejam agilizadas com o uso mais maciço do *fax*, com a premissa de se atingir uma central de reservas em cada país.
- a venda de bebida alcoólica seja liberada.

Tipos de carteirinhas

Existem as carteiras internacionais:

- de alberguista: aquela adquirida pelo membro no país onde reside. Em alguns países tem duas modalidades, *junior* e *senior*, em conformidade com a idade (em geral a *senior* é voltada para maiores de 26 anos, sendo um pouco mais cara).
- de convidado (*guest card*): aquela emitida para estrangeiros que não possuam suas carteiras nacionais.

E ainda foram criadas mais duas modalidades, que devem ser adotadas mundialmente:

■ CAPÍTULO I - O MOVIMENTO ALBERGUISTA

- . de família: para casal com ou sem filhos; os filhos estarão cobertos pela carteira se abaixo da idade *senior*.
- . de líder de grupo: para pessoa acima de 18 anos que acompanha grupos com objetivos escolares.

Período de validade

As carteirinhas são obtidas pelo período de doze meses, segundo o sistema *rolling year*: a carteira abarca dois anos, sendo discriminados os 12 meses de validade dentro deste período.

Serviços

Os serviços são aqueles concernentes à hospedagem em si (pernoite, às vezes café-da-manhã, refeição *etc.*) e ao entretenimento turístico do alberguista (serviço este muito variável).

CAPÍTULO II

MARKETING DE HOSPITALIDADE

CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

A DEFINIÇÃO DE MARKETING

Philip Kotler²⁰ define Marketing como sendo "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de trocas". Por processos de troca pensa-se na transação, o hoteleiro oferece seu produto, hospedagem e serviços associados ao consumidor, que em troca o remunera. O consumidor também espera ter suas necessidades plenamente satisfeitas pelo dinheiro que dispende. Já o hoteleiro busca conseguir fidelidade e tem esperança que seu hotel seja recomendado a outros clientes. Esta relação de troca deve ser contínua e duradoura para garantir a reprodução da atividade econômica e deve valer-se da integração de esforços mercadológicos e da empresa como um todo.

Assim, para McCarthy²¹, marketing é "o desempenho das atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor de forma a satisfazer suas necessidades bem como alcançar os objetivos da empresa."

Em 1985, a *American Marketing Association* revisou mais de 25 definições alternativas para marketing, tendo chegado a uma definição final que melhor representa a disciplina de marketing: "é o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais".²²

Num albergue da juventude, por estas definições, tem-se o leque de serviços

²⁰ KOTLER, P.. **"Marketing"**. Edit. Atlas, Edição compacta, São Paulo, 1980, p.31

²¹ McCARTHY, E.J.. **"Basic Marketing: A Managerial Approach"**. 4.ed.. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL, 1971, p.19

²² FERRELL, O.C. & LUCAS Jr., G.H.. "An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing". **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.15, nº3, Outono 1987, p.15

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

associados às próprias instalações físicas e a toda interação humana dos funcionários que é dirigido aos consumidores em troca de uma remuneração que, deixando-o plenamente satisfeito e atendendo às suas necessidades, é reproduzido, ou seja, o consumidor alberguista recomenda o albergue a outras pessoas, propiciando o crescimento e a perpetuação da empresa.

A relação que se apresenta é dinâmica e requer uma troca contínua e duradoura. O fator tempo é fundamental, pois novos concorrentes e novos produtos podem desestabilizá-la. Assim, se para Elling²³ marketing é "acertar, criar e satisfazer as vontades das pessoas, obtendo disto lucros", urge situar esta definição no tempo, conseguindo-se com isso a amplitude duradoura de manutenção do consumidor.

Lewis & Chambers²⁴ propõem que marketing seja "comunicar e dar a um grupo de consumidores específicos o que eles querem, quando eles querem, como eles querem, ao preço que desejam e que são capazes de pagar" não esquecendo que "qualquer negócio que consiga completar esta relação de criar e manter consumidores trará em troca os lucros".

Os consumidores estão sempre em busca da solução de um problema, que vá ao encontro de suas necessidades. O apaziguamento de suas expectativas requer um sacrifício que se associa a um risco. Se o sacrifício for grande, o risco aumenta, suas expectativas tornam-se maiores e mais demandará pela solução.²⁵

O risco tornar-se-á justificável se a solução estiver de acordo com as expectativas

²³ ELLING, K.. **"Introduction to Modern Marketing"**. The MacMillan Co., Nova York, 1970, p.3

²⁴ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. **"Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices"**. Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.9

²⁵ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. **"Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices"**. Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.20

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

e o valor compatível com esse risco. Neste ponto, o nível de satisfação tende ao pleno. O consumidor é mantido e há boas chances de criar novos. No extremo oposto está o não atendimento das expectativas; gera-se uma diferença potencial levando à insatisfação do consumidor. Este consumidor estará provavelmente perdido e a criação de novos comprometida.²⁶

²⁶ Confira no capítulo IV a figura "Relações entre fontes de satisfação dos consumidores com os serviços", à página 66.

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

O CONCEITO DE MARKETING

Contrapondo-se a orientações específicas (para vendas, produto ou operação), o conceito de marketing prioriza o consumidor e o atendimento a suas necessidades. As empresas que se orientam para marketing conseguem implantar esta filosofia de forma a permear a organização e a se refletir na conduta de seu pessoal.

Kotler²⁷ define o conceito de marketing como "uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização".

Interessante é destacar as três áreas em foco. Primeiramente o consumidor, seus desejos e necessidades. Segundo, o programa de marketing integrado, que é direcionado para satisfazer as necessidades desse consumidor, e que deve estar permeado por toda a organização e não meramente restrito a um departamento de marketing.²⁸ Por último, as metas organizacionais, que, dentre outras, incluem satisfação de seus funcionários, crescimento de vendas e lucros.

A hotelaria, como um negócio, é uma indústria que oferece hospedagem acrescida de vários outros elementos como serviços variados, apresentação *etc.* Atualmente, a competição não só ocorre diretamente com outros hotéis e estabelecimentos diversos de hospedagem, mas também com as áreas de *camping*, o *trailer* e as barracas individuais.

O que importa em qualquer momento é estar sensível ao mercado para poder

²⁷ KOTLER, P.. "**Marketing**". Edit. Atlas, Edição compacta, São Paulo, 1980, p.43

²⁸ Este mesmo pensamento, da formação de uma 'cultura de marketing' no total das operações da empresa, é também defendido como sua maior conclusão em HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E.; SHEPHERD, J.. "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". European Journal of Marketing, 24 (9): 7-24, 1990.

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

traduzir suas aspirações, desejos e necessidades em produtos e serviços plenamente ajustados.

Significa ter uma organização de marketing em que todos estejam envolvidos para obter resultados satisfatórios. É buscar liderança na indústria que opera, sempre estando atento para e buscando oportunidades. Envolve o planejamento das ações futuras que se voltam para as expectativas do consumidor, bem como um nível de controle dessas variáveis para obter *feedback* e ajuste. ~ Essas relações estão apresentadas no quadro seguinte.

FILOSOFIA DE MARKETING	-	ORIENTAÇÃO
CONCEITO DE MARKETING	-	IMPLEMENTAÇÃO
LIDERANÇA OPORTUNIDADE PLANEJAMENTO CONTROLE	-	SISTEMA DE MARKETING
COMPOSTO DE MARKETING	-	PRÁTICA

Fonte: LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.23

Finalmente, envolve a proposição de um composto mercadológico adaptado à indústria de hospitalidade e em particular à realidade dos albergues da juventude. Em capítulos subseqüentes estes componentes serão analisados de perto.

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

ESTADO DA ARTE DO MARKETING DE HOSPITALIDADE

As proposições e os conceitos de Marketing de Hospitalidade são muito recentes. A tentativa de ajustar as práticas da indústria de hospitalidade ao marketing deu-se particularmente nos anos 70, por pesquisadores da Cornell University e da University of Massachusetts nos Estados Unidos. São instituições vinculadas à administração de hotéis e restaurantes e de reconhecida tradição e competência na área de serviços.

Iglesias²⁹ realizou amplo estudo referente ao estado da arte do Marketing de Hospitalidade junto a essas universidades.

O Marketing de Hospitalidade é uma derivação do Marketing de Serviços, que, por sua vez, foi somente incluído à definição de Marketing pela American Marketing Association em 1985. Ainda não existe uma definição formal para o Marketing de Hospitalidade.³⁰

Lewis & Chambers³¹ ponderam que a indústria de hospitalidade está definida como uma indústria de serviços³². Vale portanto dizer que a indústria de hospitalidade utiliza-se dos conceitos do Marketing de Serviços, procurando adaptá-los às suas especificidades. Só o tempo poderá confirmar a exeqüidade de tratar o Marketing de

²⁹ IGLESIAS FILHO, B.F.. **"Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso"**. São Paulo, 1990. 345p.. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

³⁰ IGLESIAS FILHO, B.F.. **"Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso"**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.36

³¹ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. **"Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices"**. Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.34

³² Serviços definidos como "aquelas atividades separadamente identificáveis, essencialmente intangíveis, que provêm satisfação e que não são necessariamente amarradas à venda de um produto (tangível) ou outro serviço". Em STANTON, W.J.. **"Fundamentals of Marketing"**. McGraw-Hill Book Co., Nova York, 1981, p.441

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

Hospitalidade como um campo teórico próprio.

Lewis & Chambers³³ propõem um terceiro componente do produto de hospitalidade que se soma a bens e serviços - *environment* ou 'ambiente':

- . Por bens, na indústria de hospitalidade, e em particular no ramo hoteleiro, entende-se o prédio, as instalações, os móveis *etc.*.
- . Por serviços, todos os aspectos não físicos e de caráter intangível que normalmente dependem do desempenho dos elementos humanos e que devem sofrer controle. São, por exemplo, as informações prestadas, a cordialidade, o profissionalismo *etc.*.
- . Este terceiro componente, o ambiente, pode ser traduzido como a atmosfera, o conforto e a decoração criados no estabelecimento de hospitalidade. Pode compor-se de itens intangíveis e mesmo tangíveis, mas que em geral não se vendem como tal. Se os banheiros possuírem chão antiderrapante, será sim o benefício de segurança que estará sendo explorado e não o item tangível pavimento.³⁴

Quem frequenta um albergue da juventude procura um bom produto - acomodação limpa, boas camas, chuveiro; serviço - bom atendimento; e também uma excelente atmosfera/ambiente, o que, num meio de convívio 'íntimo' com outras pessoas, é sem dúvida essencial.

Com certa facilidade, entretanto, assume-se ser o Marketing de Serviços (intangível dominante) diferente do Marketing de Bens (tangível dominante). Muitas das características diferenciadoras serão abordadas a seguir.

³³ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.36

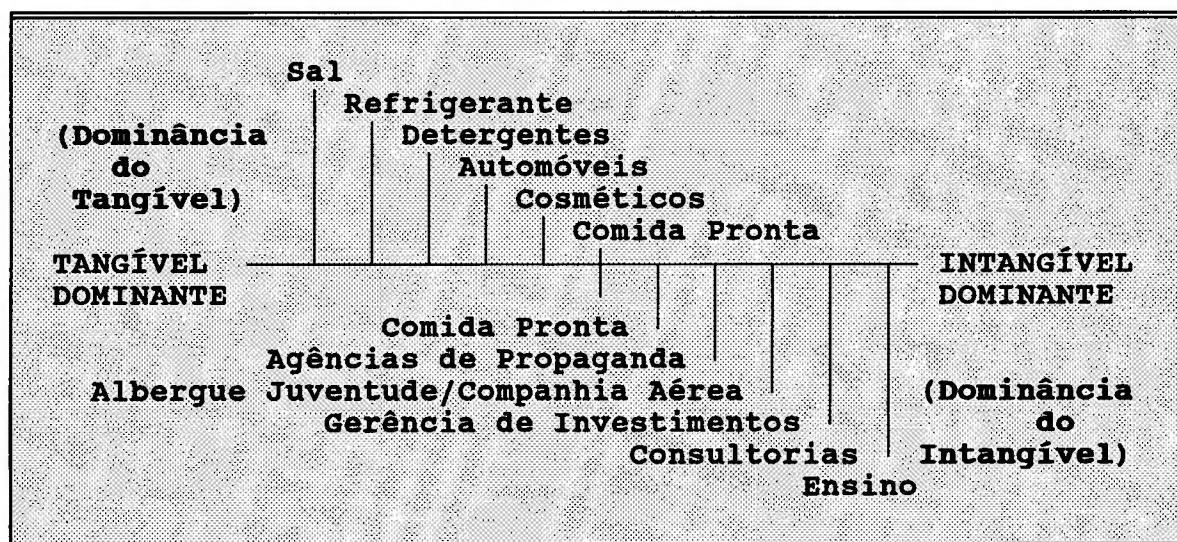
³⁴ Beyrodt afirma ser o serviço intangível que permite sensações e que sua embalagem é a atmosfera criada. Em BEYRODT, E.M.. "Sugestões ao Planejamento Estratégico de Marketing de Serviços". Revista Marketing, Julho 1983, p.30-35

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

Serviço (intangível dominante) x Bens (tangível dominante)

A distinção entre serviço e bem é muito mais conceitual, já que a todo produto associa-se um serviço e mesmo serviços podem deixar pistas tangíveis. Beyrodt³⁵ afirma "o mais importante do produto é o serviço" e conclui "a intangibilidade não é exclusividade do serviço".

Shostack, na figura a seguir, representa dois universos de dominância de tangíveis e intangíveis através de uma linha de tangível/intangível dominante. Albergues da juventude foram tentativamente plotados.



Fonte: Adaptado de SHOSTACK, G.L.. "Breaking Free from Product Marketing". Journal of Marketing, v.41, Abril 1977, p.73-80

No Marketing de Hospitalidade de albergues da juventude, a componente intangível é bastante marcante.

³⁵ BEYRODT, E.M.. "Sugestões ao Planejamento Estratégico de Marketing de Serviços". Revista Marketing, Julho 1983, p.30

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

Intangibilidade

A compra do serviço é feita no escuro. Levitt pondera que o mais importante sobre produtos intangíveis é que os consumidores geralmente não sabem o que estão adquirindo até adquiri-lo; "é lhes pedido que comprem o que é essencialmente promessas, promessas de satisfação".³⁶ Em geral os serviços são vivenciados e experimentados - dificilmente de antemão - e raramente possuídos.

A intangibilidade cria vários problemas de marketing. Um deles reside na dificuldade de comunicação e apresentação, "forçando os compradores, por não poderem examinar o serviço antes da compra, a confiar em substitutos (em grande parte pistas tangíveis) - experiência passada, venda pessoal e boca-a-boca - para fazerem julgamentos".³⁷

Porque serviços são *performances* que não podem ser estocadas, em serviços é freqüentemente difícil sincronizar oferta e demanda.³⁸

De acordo com Bateson³⁹, "a intangibilidade é a distinção crítica entre produtos e serviços da qual todas as outras diferenças emergem".

³⁶ LEVITT, T.. "Marketing Intangible Products and Product Intangibles". Harvard Business Review, Maio-Junho 1981, p.96

³⁷ NICOULAUD, B.. "Problems and Strategies in the International Marketing of Services". European Journal of Marketing, v.23, nº6, p.56

³⁸ ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, v.49, primavera 1985, p.34

³⁹ BATESON, J.E.G.. "Why We Need Service Marketing". In: FERRELL, S.O.C.; BROWN, S.W.; LAMB Jr., C.W., eds.. "Conceptual and Theoretical Developments in Marketing". American Marketing, Chicago, p.131-146, 1979. Extraído de ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, v.49, primavera 1985, p.33

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE.

Inseparabilidade (simultaneidade) da produção e consumo

O consumidor está envolvido na produção; o produto não pode existir sem o consumidor.⁴⁰ "Enquanto produtos são primeiramente produzidos, depois vendidos e finalmente consumidos; serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos simultaneamente.⁴¹ E mais, o serviço é consumido e vai-se embora com as mãos vazias.

As figuras de produtor e vendedor confundem-se numa mesma entidade; em muitos casos, só a distribuição direta é possível.⁴² Isto torna a localização um elemento muito importante e limitante às possibilidades de escolha do consumidor em função de sua mobilidade.⁴³

A inseparabilidade, já que o consumidor precisa estar presente na produção de muitos serviços, "força o comprador a um contato íntimo com o processo de produção".⁴⁴ A figura a seguir apresenta estas relações.

⁴⁰ STONE, M.. "Marketing Strategies for Leisure Services". Long Range Planning, v.23, nº5, 1990, p.77

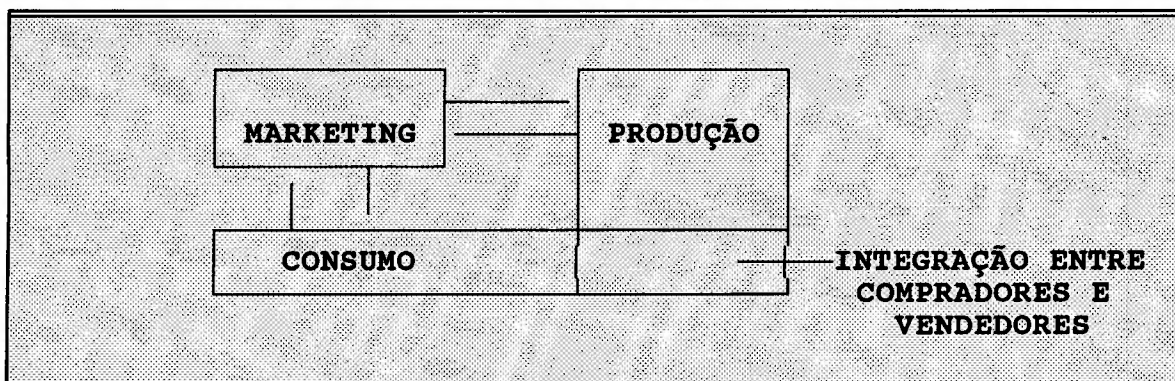
⁴¹ REGAN, W.J.. "The Service Revolution". Journal of Marketing, 47: 57-62, Julho 1963. Extraído de ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, v.49, primavera 1985, p.33-34

⁴² UPAH, G.D.. "Mass Marketing in Service Retailing: A Review and Synthesis of Major Methods". Journal of Retailing, 56: 59-76, Outono 1980. Extraído de ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, v.49, primavera 1985, p.34

⁴³ OLSEN, R.P.; SASSER Jr., W.E.; WYCKOFT, D.D.. "Management of Services Operations: Text, Cases and Readings". Allyn & Bacon, Boston, 1978, p.14-18

⁴⁴ CARMEN, J.M. & LANGEARD, E.. "Growth Strategies of Service Firms". Strategic Management Journal, (1): 7-22, Janeiro-março 1980. Extraído de ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, v.49, primavera 1985, p.34

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE



Fonte: EIGLIER, P. & LANGEARD, E.. "Marketing Consumer Services: New Consumer Services - Service as a System: Market Implications". Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1979, p.90

Heterogeneidade

O produto é único, não há uma segunda chance. Com essa afirmação quer-se mostrar que o serviço é muito dependente de quem o presta e da interação que tiver com o consumidor. "Muitos empregados diferentes podem entrar em contato com o consumidor, levantando um problema de consistência de comportamento".⁴⁵

Percebe-se que o serviço é muito mais sujeito a flutuações de qualidade que o bem, tornando-se mais difícil assegurar um padrão constante e desejável. Variações na qualidade⁴⁶ podem ser efeito da qualidade de recrutamento, treinamento, motivação e

⁴⁵ LANGEARD, E.; BATESON, J.E.G.; LOVELOCK, C.M.; EIGLIER, P.. "Service Marketing: New Insights from Consumers and Managers". Marketing Science Institute, Cambridge, 1981. Extraído de NICOULAUD, B.. "Problems and Strategies in the International Marketing of Services". European Journal of Marketing, v.23, nº6, p.62

⁴⁶ Em BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.. "Quality Counts in Services, Too". Business Horizons, Maio-junho 1985, p.45-46, são listados alguns determinantes da qualidade do serviço, a saber: confiabilidade, responsividade, competência, acesso, cortesia, comunicações, credibilidade, segurança, compreensão do consumidor, tangíveis.

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

processos de controle.⁴⁷

Mesmo o consumidor pode ter percepções diferentes em relação a um serviço prestado por profissionais diferentes, ou mesmo ainda, consumidores diferentes podem ter percepções distintas em relação a um mesmo serviço executado diante de seus olhos. "Varia de produtor para produtor, de consumidor para consumidor e de dia para dia".⁴⁸

Não obstante, a satisfação do consumidor pode e deve ser garantida. Uma organização comprometida com o serviço livre de erros acaba sendo impelida a provê-lo. Uma boa garantia de serviço deve ser: a) incondicional; b) de fácil entendimento e comunicação; c) significativa; d) de fácil solicitação e e) de fácil reembolso.⁴⁹

Perecibilidade

Muitas vezes, se o momento de prestação e venda do serviço for perdido, estará perdido para sempre. É o princípio da perecibilidade do serviço. Agrava o problema da demanda e aumenta o risco financeiro da empresa.⁵⁰ Num albergue da juventude, o serviço representado por leitos vagos, não preenchidos em um dado período, estará perdido e com ele a renda associada.

A tabela a seguir apresenta as características únicas dos serviços sumarizadas e algumas estratégias de marketing que podem ser adotadas em cada caso.

⁴⁷ STONE, M.. "Marketing Strategies for Leisure Services". Long Range Planning, v.23, nº5, 1990, p.77

⁴⁸ ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, v.49, primavera 1985, p.34

⁴⁹ HART, C.W.L.. "The Power of Unconditional Service Guarantees". Harvard Business Review, Julho-agosto 1988, p.55

⁵⁰ OLSEN, R.P.; SASSER Jr., W.E.; WYCKOFT, D.D.. "Management of Services Operations: Text, Cases and Readings". Allyn & Bacon, Boston, 1978, p.14-18

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

INTANGIBILIDADE	
CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> serviços não podem ser estocados; serviços não podem ser protegidos através de patentes; serviços não podem ser prontamente apresentados ou comunicados; preços são difíceis de serem estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> reforçar pistas tangíveis; usar mais recursos pessoais a não pessoais; simular ou estimular as comunicações boca-a-boca; criar forte imagem organizacional; usar contabilidade de custos para ajudar a determinar preços; engajar-se em comunicações de pós-compra.
INSEPARABILIDADE	
CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> o consumidor está envolvido na produção; outros consumidores estão envolvidos na produção; a produção em massa de serviços centralizada é difícil. 	<ul style="list-style-type: none"> ênfatisar a seleção e treinamento de pessoal de contato com o público; ter os consumidores sob controle; usar pontos espalhados.
HETEROGENEIDADE	
CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> padronização e controle de qualidade são difíceis. 	<ul style="list-style-type: none"> industrializar o serviço;⁵¹ tornar o serviço 'sob medida'.⁵²

⁵¹ Os serviços de hotel podem ser entendidos como um agregado complexo de processos, mas que podem ser padronizados através de documentação e estabelecimento de regras de execução para cada sequência, da limpeza do quarto ao *checkout*. Em SHOSTACK, G.L.. "Service Positioning Through Structural Change". *Journal of Marketing*, v.51, Janeiro 1987, p.35

⁵² Neste aspecto, pode-se utilizar do recurso de envolver o consumidor na execução do serviço por meio de 'bens facilitadores', como máquinas automáticas de refrigerantes *etc.*. Em SHOSTACK, G.L.. "Service Positioning Through Structural Change". *Journal of Marketing*, v.51, Janeiro 1987, p.42

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

PERECIBILIDADE	
CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIAS
os serviços não podem ser inventoriados.	<ul style="list-style-type: none">usar estratégias para dar conta da demanda flutuante⁵³;fazer ajustes simultâneos na demanda e oferta para atingir um casamento mais próximo entre os dois.

Fonte: Adaptado de ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, v.49, Primavera 1985, p.35

Finalmente, Olsen ainda aponta uma consequência importante das características distintivas dos serviços, que é a facilidade de duplicação, ou seja, por haver menos barreiras de entrada nesse mercado comparativamente ao de bens de consumo, permite-se à concorrência copiar os serviços mais rapidamente.⁵⁴

⁵³ Algumas destas táticas podem ser: a) deixar os consumidores desempenharem certas tarefas (para aliviar a pressão durante períodos de pico); b) utilizar empregados de meio-período; c) adotar preços diferenciados e pré-venda. Em NICOULAUD, B.. "Problems and Strategies in the International Marketing of Services". European Journal of Marketing, v.23, n°6, p.64

⁵⁴ OLSEN, R.P.; SASSER Jr., W.E.; WYCKOFT, D.D.. "Management of Services Operations: Text, Cases and Readings". Allyn & Bacon, Boston, 1978, p.14-18

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

A classificação apresentada a seguir adaptada a albergues da juventude ajuda na implementação e desenvolvimento de estratégias de marketing que dão resposta às características distintivas dos serviços.

NATUREZA DO ATO DO SERVIÇO	
Recebedor direto do serviço	Natureza do ato do serviço
Pessoas	Ações Tangíveis
RELAÇÕES COM CONSUMIDORES	
Tipo de relação com seus consumidores	Natureza da entrega do serviço
Relação tipo 'associado'	Transações discretas
ADEQUAÇÃO AO CONSUMIDOR E JULGAMENTO NA ENTREGA DO SERVIÇO	
Extensão pela qual as características do serviço são adequadas ao consumidor	Extensão pela qual os empregados de contato com os consumidores exercitam o julgamento para satisfazê-los individualmente
Baixa	Baixa
NATUREZA DA DEMANDA DO SERVIÇO EM RELAÇÃO À OFERTA	
Extensão das flutuações da demanda com o tempo	Extensão pela qual a oferta é refreada
Ampla	Demanda de pico regularmente excede a capacidade

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

MÉTODO DE ENTREGA DO SERVIÇO	
Disponibilidade de unidades de prestação do serviço	Natureza da interação entre o consumidor e a organização
Arranjo múltiplo	Consumidor vai à organização

Fonte: Adaptado de LOVELOCK, C.H.. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". Journal of Marketing, v.47, Verão 1983, p.12-18

Lovelock analisa as implicações advindas da classificação obtida pelo serviço, em particular aqui, pelos albergues da juventude, nas decisões de marketing.⁵⁵

A implicação da natureza do ato do serviço nas decisões de marketing é:

o consumidor tem que estar presente ao longo da entrega do serviço. Significa que precisa entrar na 'fábrica' de serviços, gastando tempo lá até o serviço ser desempenhado. A satisfação que tiver estará influenciada pelas interações com os empregados, com a natureza das instalações e com outros consumidores.

Em se tratando de relações com os consumidores é possível apontar:

o consumidor sendo um associado pode ser conhecido pela organização, possibilitando quando bons dados são mantidos e prontamente acessíveis base para segmentação. Seu endereço viabiliza mala direta, telemarketing *etc.*. Uma relação mais duradoura gera lealdade dos consumidores.

A adequação ao consumidor e julgamento na entrega do serviço implica:

o consumidor de um albergue da juventude recebe um serviço bastante simples e padrão, mas espera contar com certo reconhecimento e tratamento individuais. A importância atrelada ao contato com os empregados torna-se maior.

⁵⁵ LOVELOCK, C.H.. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". Journal of Marketing, v.47, Verão 1983, p.10-19

■ CAPÍTULO II - MARKETING DE HOSPITALIDADE

A implicação gerada pela natureza da demanda do serviço em relação à oferta é: o serviço representado por leitos não ocupados é perecível. Albergues da juventude na verdade sofrem do problema de adequação da demanda à capacidade, por vezes necessitando estimulá-la (baixa estação), por vezes desencorajá-la (pico). Tem sido bastante previsível, em função dos hábitos e preferências dos consumidores (férias e feriados). Ações durante a baixa estação são de desconto em preço, adicionar valor ao serviço ou reservas antecipadas.

O método de entrega do serviço sugere:

pelo fato de o consumidor ter vários albergues para utilizar melhora suas opções e conveniência de acesso, mas prejudica o controle de qualidade e a consistência do serviço executado. Tais pontos precisam de atenção redobrada.

CAPÍTULO III

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sem planejamento estratégico não há empresa/negócio que possa sobreviver. Há quem lembre⁵⁶ que "a empresa passiva está condenada, a adaptável poderá sobreviver e a inovadora deverá ser bem sucedida". É necessário formular planos, desenvolver estratégias e táticas adaptáveis ao longo do tempo que conduzam a empresa a um melhor grau de excelência.

Constantin, Evans e Morris ainda definem planejamento estratégico como sendo "o processo de se decidir por objetivos da organização, por mudanças nesses objetivos, por recursos usados para atingir esses objetivos e pelas políticas que servem para governar a aquisição, uso e disposição desses recursos".⁵⁷

Portanto, a análise do negócio é básica:

- onde se está, qual o nosso negócio (por quês e tendências),
- onde se quer chegar, qual será/deveria ser o nosso negócio (necessidades e oportunidades).

Parte-se da identificação de tendências no ambiente externo (macro ambiente: economia, sociedade, política, tecnologia *etc.*) e de uma análise estrutural do setor de atividades (forças competitivas) e, particularmente, da análise da posição interna da empresa (finanças, gerência, tecnologia *etc.*). Do cruzamento dessas informações são traçados perfis e tendências relevantes, chegando-se a definir problemas/ameaças e oportunidades no ambiente externo e os pontos fortes e fracos da empresa. Deste trabalho de planejamento estratégico geram-se, finalmente, alternativas de ação onde são estabelecidos objetivos globais (hierarquizados e por área de ação) que levem à discussão a respeito das formas de alcançar os objetivos e da implementação de planos

⁵⁶ KOTLER, P.. "**Marketing**". Edit. Atlas, Edição compacta, São Paulo, 1980, p.73

⁵⁷ CONSTANTIN, J.A.; EVANS, R.E.; MORRIS, M.L.. "**Marketing Strategy and Management**". Business Publications, Inc., Dallas, 1976, p.183

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

contingenciais.⁵⁸

Subhash⁵⁹ defende a idéia de que as estratégias de marketing propiciem caminhos pelos quais o negócio se diferencie efetivamente de seus concorrentes, devendo vislumbrar:

- . definição clara do mercado;
- . boa avaliação das necessidades de mercado e oferta por parte do negócio; e
- . desempenho superior em relação aos concorrentes.

Qualquer plano estratégico que se venha a adotar deve partir da definição e objetivos da companhia. Deve posicionar o negócio em função das necessidades do mercado, sendo uma definição capaz de prever futuras mudanças na demanda.

A formulação do plano estratégico é o alicerce da implementação do conceito de marketing, cujas etapas subseqüentes são a execução, e a monitorização e controle. Segundo Iglesias⁶⁰, a implementação do conceito propicia três benefícios imediatos para os administradores da indústria de hospitalidade:

- . são forçados a especificar objetivos mercadológicos de curto e longo prazos;
- . são forçados a efetuar planos e programas de marketing que satisfaçam os objetivos previamente planejados;
- . são forçados a desenvolver estratégias de marketing detalhadas objetivando satisfazer as necessidades do seu mercado em consonância com os objetivos organizacionais.

⁵⁸ NOTAS DE AULA. Disciplina "Diretrizes Administrativas", Prof. Antônio Carlos Saliba. CEAG/EAESP-FGV, São Paulo, 1990

⁵⁹ SUBHASH, J.. "Marketing Planning and Strategy". S.W. Publishing, p.43, 1985. Extraído de IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.49

⁶⁰ IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. 345p.. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.63

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ohmae lembra, finalmente, que a estratégia de uma organização deve remontar a preocupações básicas que diagnostiquem e privilegiem as necessidades inerentes dos consumidores e levem a uma reflexão sobre o produto: do que realmente se trata e para que foi concebido.⁶¹

⁶¹ OHMAE, K.. "Getting Back to Strategy". Harvard Business Review, Novembro-dezembro 1988, p.154

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Entende-se por segmentação de mercado "a subdivisão de um mercado em sub-conjuntos distintos de clientes, em que qualquer sub-conjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como um objetivo de mercado, para ser alcançado com um composto de marketing distinto".⁶² É a busca do mercado-alvo.

A segmentação de mercado para albergues da juventude parece clara. Ela vai ao encontro de jovens, ou de adultos que se mantenham espiritualmente jovens, que buscam fazer turismo e travar relacionamento com outros indivíduos em ambiente não luxuoso, porém limpo e 'saudável'.

A segmentação parte do reconhecimento que o mercado é heterogêneo e que para melhor atingi-lo é necessário buscar distinguir grupos homogêneos, desenvolvendo um produto ou serviço específico que lhes satisfaça as necessidades e desejos.

Portanto, buscando evidenciar todas as características dos consumidores potenciais, torna-se possível, através do ferramental de segmentação, agrupá-los em subgrupos da maneira mais homogênea e mais fácil de tratamento possível.

Ainda sob a ótica de Dickson & Ginter, "heterogeneidade nas funções de demanda existe de tal forma que a demanda de mercado pode ser desagregada em segmentos com funções de demanda distintas".⁶³

⁶² KOTLER, P.. **"Marketing"**. Edit. Atlas, Edição compacta, São Paulo, 1980, p.180

⁶³ DICKSON, P.R. & GINTER, J.L.. "Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy". Journal of Marketing, v.51, Abril 1987, p.4

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Yesawich⁶⁴, a estratégia de segmentação é mais apropriada quando:

- . o mercado é demográfica, geográfica e psicologicamente difuso;
- . a sensibilidade do mercado é baixa no que tange às diferenças entre as empresas;
- . a empresa opera há muitos anos;
- . a empresa não se diferencia dos seus concorrentes;
- . muita concorrência;
- . a maioria dos competidores emprega a estratégia de segmentação.

Lewis & Chambers, bem como outros autores, destacam um *check-list* para ser aplicado a cada possível segmento como forma de verificar a viabilidade da segmentação, já que o fracionamento do mercado nem sempre é sinérgico: a) é homogêneo?; b) pode ser identificado?; c) pode ser mensurado?; d) pode ser alcançado economicamente?; e) uma vantagem competitiva pode ser maximizada e preservada?; f) o segmento é grande o suficiente e suficientemente rentável?.⁶⁵

O conhecimento do mercado é essencial. O levantamento de dados deve ser criterioso para que sejam válidos e sem distorções. Deve ser pertinente ao problema que se busca solucionar e deve ser compatível em custo com as informações geradas.⁶⁶

Segundo Lewis & Chambers⁶⁷, podem ser reconhecidos sete benefícios advindos da estratégia de segmentação:

- . melhor identificação e análise de oportunidades no mercado;

⁶⁴ YESAWICH, P.C.. "Post-Opening Marketing Analysis for Hotels". The Cornell Hotel and Administration Quarterly, Novembro 1978, p.81

⁶⁵ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.226

⁶⁶ HARRIS, KERR, FORSTER & Co.. "Developing a Marketing Strategy". The Cornell Hotel and Administration Quarterly, Novembro 1974, p.39

⁶⁷ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.210-211

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- . alocação e destinação ótimas de recursos;
- . melhor consonância em relação ao produto e as necessidades do mercado;
- . utilização do sistema de inteligência de marketing para detectar mudanças e promover alterações nas estratégias;
- . melhor aptidão para adequar o comportamento gerencial, a promoção, logística, canais de distribuição e todo o mix mercadológico;
- . capacitação para diferenciar em relação à concorrência;
- . maior facilidade para determinar estratégias que expandam os mercados.⁶⁸

De todas as segmentações conhecidas e praticadas, como as segmentações por preço, por benefício, psicográfica, demográfica, geográfica ou por uso - todas com suas vantagens, praticidade, desvantagens e limitações - a última, por uso, cobre algumas categorias que provavelmente melhor se aplicam à indústria de hospitalidade.

São nove as categorias utilizadas na segmentação por uso: propósito, frequência, tamanho da compra, *timing*, natureza da compra, aonde ir, rastreadores, compra de ocasião e tipo de usuário/volume de vendas⁶⁹. O quadro seguinte traz alguns de seus aspectos para melhor esclarecê-las.

⁶⁸ Porter sustenta que a batalha por *market share* não depende tão somente dos competidores estabelecidos em uma indústria, mas está enraizado em forças competitivas que vão além dos participantes imediatos. Menciona cinco forças básicas: atuais competidores, entrantes potenciais, fornecedores e produtos substitutos; sugerindo a seguir que sua força coletiva determina o potencial de lucro da indústria e influencia o desempenho de todos os envolvidos. Em PORTER, M.E.. "How Competitive Forces Shape Strategy". In: COX, K. & MCGINNIS, V., eds.. "Strategic Market Decisions: A Reader 1982". Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1982. Extraído de PAPADOPOULOS, S.I.. "A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1". European Journal of Marketing, v.23, n°1, 1989, p.35-36

⁶⁹ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.217-218

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SEGMENTAÇÃO POR USO	
CATEGORIA	ASPECTOS
Propósito	como negócios ou prazer (lazer).
Frequência	mesmo que baixa, importa a regularidade.
Tamanho da compra	vale o consumo maior em gastos.
<i>Timing</i>	uso depende do dia, mês ou datas do calendário.
Natureza da compra	racional, por conveniência ou por impulso.
Aonde ir	na dependência da localidade ou microlocalização.
Rastreadores	sempre em busca de algo novo.
Compra de ocasião	a ocasião (ex. celebração) é que determina.
Tipo de usuário/ Volume de venda	grandes, médios ou pequenos usuários.

É bom que se lembre, ainda, que "os segmentos de mercado para serviços diferem dos usuais segmentos de mercado para bens. Por uma razão: eles tendem a ser menores. Enquanto muitos tipos de consumidores ficariam felizes em comprar um mesmo produto, eles estariam menos inclinados a sentir que suas expectativas foram satisfeitas ou excedidas, caso o serviço recebido fosse padronizado ou 'rotinizado'. Afinal de contas, as expectativas de serviço são altamente pessoais".⁷⁰

⁷⁰ DAVIDOW, W.H. & UTTAL, B.. "Service Companies: Focus or Falter". Harvard Business Review, Julho-agosto 1989, p.79

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

Já a diferenciação de produto busca aumentar a percepção de um produto, aos olhos de seus clientes, e em função dos demais concorrentes de mercado, como possuindo um diferencial, uma vantagem por suas características particulares.

Porter entende diferenciação de produto ou de um serviço oferecido por uma firma como sendo "a criação de algo que é percebido por toda a indústria como sendo único. As abordagens de diferenciação podem tomar as formas de *design* ou imagem de marca, tecnologia, feições, serviços ao consumidor, rede de distribuição e outras dimensões".⁷¹

A definição apresentada por Dickson & Ginter é "uma oferta de produto é percebida pelo consumidor por diferir da competição em qualquer característica física ou não física do produto, incluindo preço".⁷²

Já Murray defende ser uma condição necessária para a viabilidade da estratégia de diferenciação a atribuição de peso pelo consumidor, ao tomar decisões de consumo, a outros atributos do produto que não preço. Tal condição não seria entretanto suficiente, estando a viabilidade dependente "da habilidade da firma em criar e manter diferenças perceptíveis nas suas ofertas de produto ou na imagem de marca, embalagem, serviço de pré e pós-venda e providências financeiras".⁷³

⁷¹ PORTER, M.E.. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". The Free Press/McMillan Publishing Co., Inc., Nova York, 1980, p.37

⁷² DICKSON, P.R. & GINTER, J.L.. "Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy". Journal of Marketing, v.51, Abril 1987, p.4

⁷³ MURRAY, A.L.. "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies'". Academy of Management Review, v.13, nº3, 1988, p.394

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Cross & Walker⁷⁴, "é difícil diferenciar um serviço fisicamente". A diferenciação deve ser atingida através do gerenciamento do contato do consumidor, decoração, atmosfera e outros fatores tangíveis. "Todos esses fatores criam uma impressão na mente do consumidor que está ligada a percepções e avaliações do serviço e da firma".

Mais uma vez segundo Yesawich⁷⁵, a diferenciação é mais apropriada quando:

- . o mercado é demográfica, geográfica e psicologicamente homogêneo;
- . a sensibilidade do mercado é alta no que tange às diferenças entre as empresas;
- . a empresa é relativamente nova;
- . a empresa é diferenciada, distinta;
- . poucos competidores;
- . a maioria dos competidores usa a estratégia de diferenciação.

E segundo Murray, "é mais durável quando baseada em qualidade, confiabilidade e serviço, já que então a diferenciação é mais difícil de manter".⁷⁶

Muitas vezes, os critérios que levariam a uma segmentação preferencial ou uma diferenciação preferencial não são claramente perceptíveis. A união de políticas de segmentação de mercado e de diferenciação de produto é uma estratégia seguida por muitas companhias de sucesso.

Há quem advogue que "a diferenciação de produto e a segmentação de mercado claramente não são estratégias alternativas de gerenciamento. Uma estratégia de

⁷⁴ CROSS, J.C. & WALKER, B.J.. "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage". Business Horizons, Novembro-dezembro 1987, p.53

⁷⁵ YESAWICH, P.C.. "Post-Opening Marketing Analysis for Hotels". The Cornell Hotel and Administration Quarterly, Novembro 1978, p.81

⁷⁶ MURRAY, A.I.. "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies'". Academy of Management Review, v.13, nº3, 1988, p.395

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

diferenciação de produto pode ser conduzida com ou sem uma estratégia de segmentação de mercado, mas uma estratégia de segmentação de mercado pode ser perseguida apenas quando a diferenciação de produto já existe ou quando acompanhada por uma estratégia de diferenciação de produto complementar".⁷⁷

Neste particular, o que se defende é a idéia de que uma estratégia de segmentação deve ser capaz de abordar um grupo específico de consumidores através da habilidade em distinguir o produto ou serviço em questão de outros, ou seja, através de uma diferenciação de produto.

Parece lógico propor que ambas as políticas são sempre importantes, diferindo, conforme as características da indústria, os pesos relativos que lhes é dado. Albergues da juventude, no Brasil, parecem estar na situação singular em que a diferenciação de produto é e será essencial para lhes dar visibilidade e apontá-los como possuidores de uma vantagem que seus concorrentes não possuem.

⁷⁷ DICKSON, P.R. & GINTER, J.L.. "Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy". Journal of Marketing, v.51, Abril 1987, p.9

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

POSICIONAMENTO DE PRODUTO

O posicionamento de produto ou marca refere-se à percepção que o consumidor tem deste produto, a imagem que lhe atribui. Ries & Trout⁷⁸ o definem como "estritamente uma questão de comunicação. O produto ou serviço é um dado e o objetivo é de manipular as percepções que os consumidores têm da realidade".

Posicionamento envolve conversar com os consumidores em uma linguagem que eles entendam. Força a empresa a entender a si mesma, seus concorrentes, e mais importante, como seus consumidores vêem ambos.⁷⁹

O modelo sistêmico apresentado a seguir resume o exposto até o momento, mostrando que um processo analítico interno, do mercado e da competição é fundamental na determinação das bases de segmentação e diferenciação que efetivem a posição desejada a ser obtida no mercado, detonando o plano de ação de marketing.

Freqüentemente, o que fica na mente do consumidor são os benefícios do produto, ou seja, o lado intangível passa a ser mais relevado. Shostack⁸⁰ conclui que "... quanto mais tangível o produto, mais intangível tem que ser o posicionamento".

O posicionamento não pode ficar só na intenção, valendo-se de promessas e artifícios não postos em prática. Para ser eficaz, deve acontecer concomitantemente a toda uma reformulação no composto mercadológico que atenda aos objetivos de percepção de

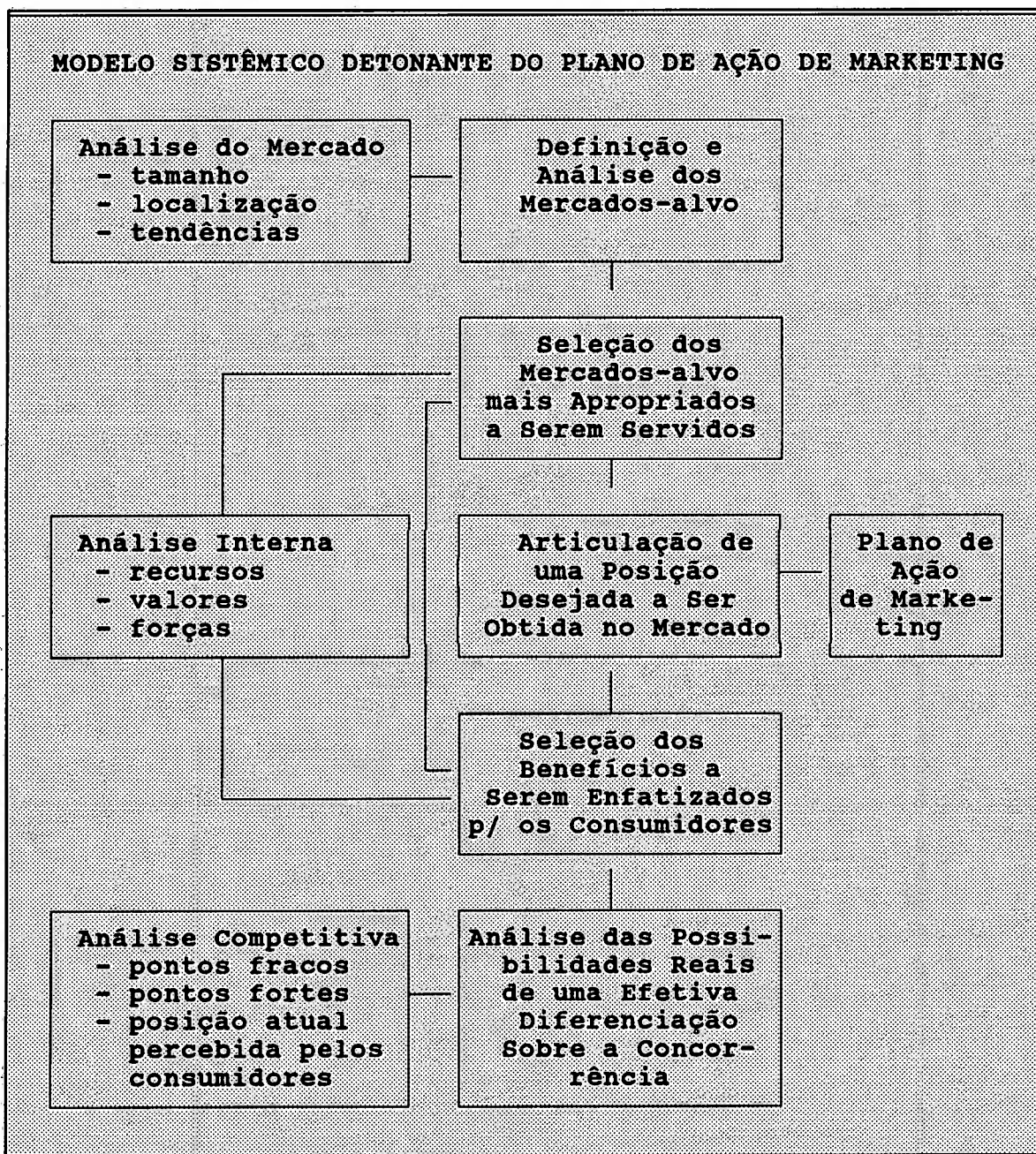
⁷⁸ RIES, A. & TROUT, J.. "**Positioning**". McGraw-Hill Book Co., Nova York, 1981. Extraído de SHOSTACK, G.L.. "Service Positioning Through Structural Change". **Journal of Marketing**, v.51, Janeiro 1987, p.34

⁷⁹ FRIEDMAN, M.L.. "Positioning Strategies for Differential Advantage". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "**The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries**". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.52

⁸⁰ SHOSTACK, G.L.. "Breaking Free from Product Marketing". **Journal of Marketing**, v.41, Abril 1977, p.74

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

produto/marca desejados.



Fonte: LOVELOCK, C.H.. "Services Marketing". Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1984, p.136

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Se os albergues da juventude identificarem que a imagem que lhes é atribuída ou que gostariam que tivessem fosse a de um local jovial, 'saudável' e que promove o convívio entre usuários; devem então lutar para posicionar seu produto com tais características e promovê-las a todo instante.

Lovelock⁸¹ aponta quatro conseqüências da falta de seleção e manutenção de uma posição no mercado:

- . a organização é jogada em posição tal que enfrentará pesada concorrência;
- . a organização experimenta queda de demanda;
- . a posição da organização é confusa a ponto de não se saber sua competência;
- . a organização carece de posição no mercado porque nunca se ouviu falar nela.

Uma das técnicas de posicionamento consiste nos mapas de percepção, onde se plotam várias posições competitivas em escala bidimensional, comparando-se com a posição ideal ou desejada.

Friedman julga ser parte do mapa de percepção ciência, mas outra parte arte. A interpretação que lhe é dada constituir-se-ia na parte artística. "Quanto mais se souber sobre os consumidores e como eles vêem o mercado, maior a habilidade em tomar decisões acertadas sobre posicionamento ... O posicionamento efetivo começa com uma tarefa desafiadora de coleta de informação e acaba com bom julgamento".⁸²

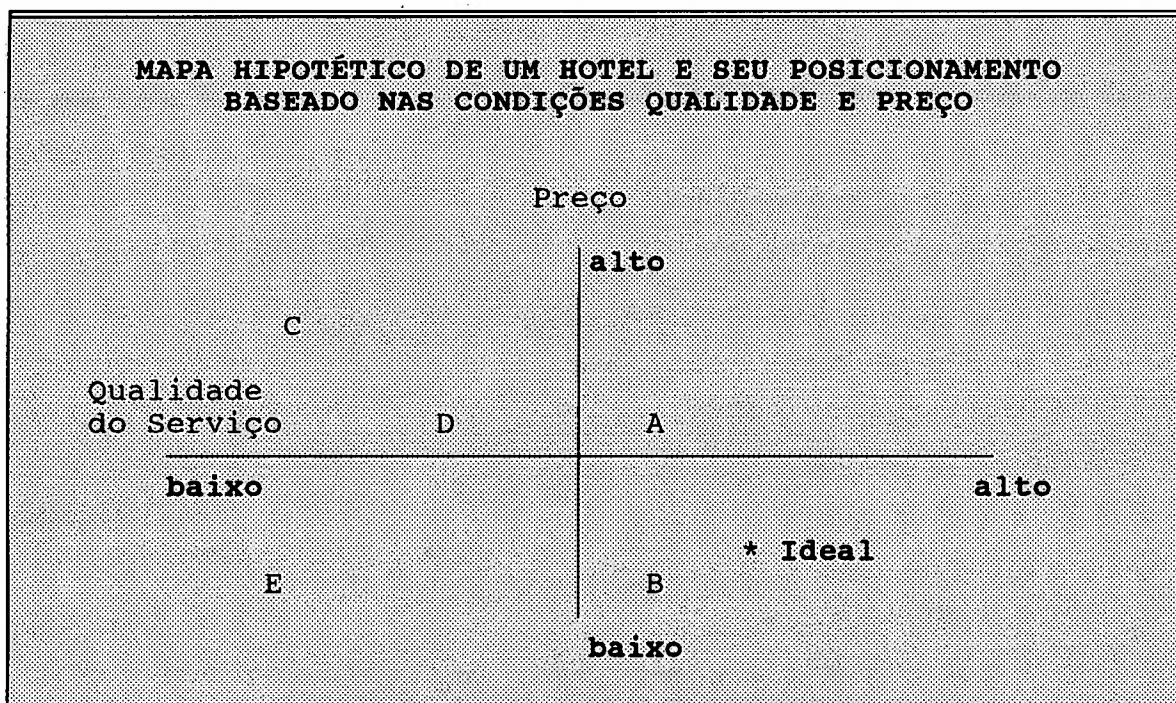
A figura a seguir é um exemplo adaptado de Lewis & Chambers para um hotel ideal, com baixo preço e boa qualidade de serviço, confrontado com outras situações

⁸¹ LOVELOCK, C.H.. "Services Marketing". Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1984, p.135

⁸² FRIEDMAN, M.L.. "Positioning Strategies for Differential Advantage". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.49

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

hipotéticas. O hotel representado pela letra B pode tentativamente corresponder à situação dos albergues da juventude. No caso, um albergue bem posicionado tenderia a se aproximar da posição ideal anotada.



Fonte: LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.284

A Federação Brasileira dos Albergues da Juventude quer buscar seu posicionamento que passará, sem dúvida, por uma melhor segmentação do mercado-alvo e pelo melhor conhecimento do perfil do alberguista brasileiro.⁸³ É importante que ainda avalie seus pontos fortes e fracos e a competição.

⁸³ **SHOPPING NEWS.** "Turismo Jovem: Albergues da Juventude Investem na Imagem". Suplemento de Turismo, São Paulo, 24 e 26 Março 1991, p.6-B

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

Fontes de informação

As fontes de informação mercadológica são, em geral, de três tipos:

- . dados internos à empresa, gerados pelo negócio;
- . dados secundários de fontes diversas;
- . dados primários conduzidos por pesquisa com objetivo exploratório específico.

Por dados internos à empresa entende-se aqueles dados que o próprio negócio gera, como volume de vendas, taxa de ocupação, períodos de flutuação da demanda, procedência do consumidor e tantos outros particulares à operação da indústria de hospitalidade e que são alvo de relatórios periódicos. Tais dados devem ser agrupados e tratados de forma a obter relações úteis quer seja na determinação do desempenho operacional quer seja na previsão do comportamento do consumidor.

Os dados secundários são muito amplos e vêm de toda e qualquer fonte idônea de informação, mas nunca por solicitação ou encomenda direta. São informações que estão disponíveis ao público gratuitamente ou a baixo custo e que são publicadas por agências governamentais, institutos de pesquisa, revistas especializadas, editoras, competidores (relatórios anuais), associações profissionais e pela imprensa em geral. Referem-se a censo, estatísticas, dados econômicos, dados sobre localização, padrões de consumo, dados gerais sobre o mercado, volume de negócios da indústria *etc.*

Por último, os dados primários, que são de longe os mais dispendiosos e os que requerem um trabalho altamente técnico e especializado na condução da pesquisa a ser levantada. A amostra selecionada para base da pesquisa deve refletir o universo da população de forma a que os dados sejam válidos e extrapoláveis.

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de informação de marketing

A necessidade e busca de informação gerencial e de marketing devem ser preocupações constantes em qualquer atividade, já que a qualidade de decisão está diretamente ligada à qualidade de informação, coletada de maneira apropriada e criteriosa como já mencionado. Algumas organizações chegam a montar um sistema de informação de marketing, que se torna uma forte vantagem competitiva.

Para Papadopoulos⁸⁴, o sistema de informação de marketing é o coração do modelo de planejamento de marketing. "É um processo interativo de máquinas, técnicas de gerenciamento e pessoas que pode ser usado pelo planejador de marketing para reunir, processar e utilizar informação pertinente ao desenvolvimento de planos mercadológicos, estratégias e táticas".

Para Villela⁸⁵, é "uma série de funções organizadas e integradas que coletam, armazenam e processam dados transformando-os em informações para gerentes, propiciando planejar, controlar e decidir. O SIM ou sistema de informação de marketing é diretamente responsável por qualquer evento que se suceda, interna ou externamente ... e que possa afetar o produto".

Do exposto vale ressaltar que o armazenamento, coleta e processamento das informações necessitam ser constantes, consistentes e possibilitar acompanhamento e adequação periódica. "Exige um processo contínuo, portanto, de monitorização dos pontos fortes e fracos críticos das organizações da indústria, de identificação de forças

⁸⁴ PAPADOPOULOS, S.I.. "A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1". European Journal of Marketing, v.23, n°1, 1989, p.37

⁸⁵ VILLELA, P.. "Marketing Information Systems for Hotels". Ithaca, NY, 1981. Monografia - Cornell University, p.28. Extraído de IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.233

■ CAPÍTULO III - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

competitivas e de detecção de ameaças e oportunidades potenciais para uma avaliação apropriada e tomada de medidas corretivas".⁸⁶

Ao contrário da pesquisa mercadológica, que focaliza um determinado problema através de procedimentos metodológicos, com começo, meio e fim; o sistema de informação de marketing "é um termostato que monitora constantemente o mercado, permitindo às empresas de hospitalidade ajustarem suas funções em base diária ou mensal".⁸⁷

Não se deve esquecer que o processo de planejamento de marketing termina no cliente, um circuito que traz e leva informações estratégicas aos executivos de marketing, quer seja por pesquisa mercadológica, quer seja por mecanismos de *feedback* contínuos, viabilizando que novas estratégias e táticas mercadológicas ou adequação de antigas possam ser desenvolvidas.⁸⁸

Os gerentes de marketing em particular estão começando a explorar o potencial das tecnologias de informação para:⁸⁹

- . melhorar a tomada de decisão de marketing;
- . racionalizar e melhorar as operações de marketing;
- . melhorar o serviço para consumidores e clientes; e
- . diferenciar seus serviços no mercado.

⁸⁶ PAPADOPOULOS, S.I.. "A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1". European Journal of Marketing, v.23, n°1, 1989, p.39

⁸⁷ VILLELA, P.. "Marketing Information Systems for Hotels". Ithaca, NY, 1981. Monografia - Cornell University, p.30. Extraído de IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.235

⁸⁸ PAPADOPOULOS, S.I.. "A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1". European Journal of Marketing, v.23, n°1, 1989, p.39

⁸⁹ POWELL, T.W.. "Information: The Next Battleground". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.189

CAPÍTULO IV

MIX MERCADOLÓGICO

CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

O mix mercadológico também é chamado de composto mercadológico ou ainda 4 P's, tendo sido seu conceito primeiramente utilizado pelo professor Neil Borden⁹⁰ de Harvard e finalmente reduzido por McCarthy⁹¹ aos quatro elementos: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Sua aplicação significa entrar em contato com o consumidor de forma a, tanto que possível, atender a seus desejos e necessidades.

Retomando Buell⁹² "o conceito do composto de Marketing sugere que os recursos da companhia empregados no produto, preço, distribuição e promoção devem ser bem balanceados dependendo da categoria industrial da firma, sua posição no mercado e situação competitiva".

Segundo Judd, "o termo marketing mix é usado para representar os elementos controláveis do marketing empregados por uma organização; elementos que coletivamente formam as bases para as percepções dos consumidores sobre a organização". Pela manipulação adequada de um ou mais destes elementos, a organização torna-se potencialmente diferenciada.⁹³

Os conceitos do marketing mix, entretanto, foram essencialmente criados para bens de consumo. Uma adaptação torna-se necessária. Recentemente, o reconhecimento dessas diferenças promoveu esforços de formulação de um composto mercadológico para o setor

⁹⁰ BORDEN, N.H.. "The Concept of the Marketing Mix". Journal of Advertising Research, v.4, Junho 1964, p.2-7

⁹¹ MCCARTHY, E.J.. "Basic Marketing: A Managerial Approach". 4.ed.. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL, 1971, p.44-46

⁹² BUELL, V.P.. "Marketing Management: a Strategic Planning Approach". McGraw-Hill Book Co., Nova York, 1984, p.22

⁹³ JUDD, V.C.. "Differentiate With the 5th P: People". Industrial Marketing Management, nº16, 1987, p.242

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

de serviços, chamado de 'marketing mix expandido'⁹⁴, que agrega três novos elementos aos já tradicionais P's, visando ganhar e manter vantagem competitiva.⁹⁵ São eles participantes, processo e pacote de evidências físicas:

- . Por participantes entendem-se tanto o provedor do serviço quanto os consumidores.
- . Por processo, os procedimentos, as políticas de *franchising*, o treinamento da força de vendas entre outros.
- . Finalmente, por pacote de evidências físicas, todas as pistas tangíveis, instalações, decoração, ambiente, comunicação visual *etc.*.

"Ignorar esses três P's adicionais significa ignorar elementos críticos ao marketing de serviços".⁹⁶

Shapiro⁹⁷ sugere que o marketing mix seja usado para responder às seguintes questões:

- . os elementos são consistentes entre si?;
- . além de serem consistentes, unem-se para formar um todo harmonioso e integrado?;
- . cada elemento está dando o melhor poder de alavancagem?;
- . os segmentos de mercado estão precisamente e explicitamente definidos?;
- . o programa total, bem como cada elemento, satisfaz os desejos do segmento de mercado?;
- . o marketing mix está construído nos pontos fortes tangíveis e culturais da

⁹⁴ Originariamente proposto por BOOMS, B.H. & BITNER M.J.. "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms". In: DONNELLY, J.H. & GEORGE, W.R., eds.. **"Marketing of Services"**. American Marketing Association, Chicago, p.47-52, 1981. Extraído de BITNER M.J.. "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses". **Journal of Marketing**, v.54, Abril 1990, p.70

⁹⁵ COLLIER, D.A.. "New Marketing Mix Stresses Service". **The Journal of Business Strategy**, Março-abril 1991, p.42

⁹⁶ MAGRATH, A.J.. "When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough". **Business Horizons**, Maio-junho 1986, p.45

⁹⁷ SHAPIRO, B.P.. "Getting Things Done: Rejuvenating the Marketing Mix". **Harvard Business Review**, Setembro-outubro 1985, p.34

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

organização e implica em um programa para corrigir os pontos fracos, caso existam?;

o marketing mix cria uma personalidade própria no campo competitivo de mercado e protege a companhia das ameaças competitivas mais óbvias?

Para a indústria de hospitalidade, os 7P's estão agrupados em um composto mercadológico melhor adaptado às suas especificidades. Tentativamente, parece ser de melhor aplicabilidade a proposta de Renaghan⁹⁸, cujo composto lhe atende diretamente: a) composto produto-serviço; b) composto de apresentação e c) composto de comunicação. Propõe-se ainda a inclusão de um quarto composto, de distribuição.

Iglesias, que estudou diversas propostas de um composto mercadológico mais adaptado para serviços, afirma que "após vasta busca bibliográfica ... não conseguiu localizar nenhuma outra proposta alternativa". Termina concluindo que "em função de sua experiência profissional, na área de hospitalidade ..." afirma ser "o composto proposto por Renaghan, até o presente momento, ... a abordagem que mais se adapta à realidade da indústria de hospitalidade brasileira".⁹⁹

⁹⁸ RENAGHAN, L.M.. "A New Marketing Mix for the Hospitality Industry". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Agosto 1981, p.31-35

⁹⁹ IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.120-121

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

COMPOSTO PRODUTO-SERVIÇO

Desta proposta percebe-se haver um contínuo produto-serviço que é "a combinação de produtos e serviços, grátis ou à venda, com a finalidade de satisfazer as necessidades do mercado-alvo". Os consumidores não "percebem os elementos do composto de produto-serviço separadamente, pelo contrário, eles os percebem como um todo".¹⁰⁰

O produto-serviço básico de um albergue da juventude é o pernoite, que se compõe de uma soma de elementos tangíveis - quarto, cama, colchão, armário *etc.* - e intangíveis - isolamento acústico, conforto térmico *etc.* - devendo estar sempre associado ao fator qualidade e sofrer alterações que acompanhem as mudanças dos próprios consumidores. O ajuste no composto produto-serviço, através de avaliações regulares, é fundamental na busca constante de satisfazer as necessidades do mercado-alvo.

Qualidade também significa consistência. As flutuações são muito danosas à avaliação que o consumidor faz do produto-serviço e à sua lealdade. Flutuações podem ocorrer por trocas de funcionário no atendimento, por mudanças de humor do funcionário dependendo do dia ou hora, por diferenças de tratamento do funcionário aos clientes individualmente e por falhas técnicas facilmente contornáveis ou previsíveis que carecem de pronta resposta, como por exemplo chuveiros quebrados e não consertados ao longo de um período.

Na determinação do composto produto-serviço cabem importantes decisões de marketing. Diferenciar, padronizar ou modificar? Certamente há pontos que devem ser padronizados, outros que podem ser diferenciados e um ou outro até modificado. São decisões que devem ser tomadas à luz do negócio em que se está e das capacidades

¹⁰⁰ RENAGHAN, L.M.. "A New Marketing Mix for the Hospitality Industry". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Agosto 1981, p.32-33

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

existentes como forma de se ofertar o produto correto¹⁰¹. No quadro seguinte, Lewis & Chambers trazem alguns questionamentos necessários à análise e adequação do composto produto-serviço.

ANÁLISE DO COMPOSTO PRODUTO-SERVIÇO SOB A ÓTICA DO MERCADO-ALVO
O que significa em termos do que faz para o consumidor? Como soluciona problemas? Que benefícios oferece? Como satisfaz a demanda? Quem o usa? Por quê? Como compete? Quais são as ocasiões para seu uso? Quais são os atributos? Que percepção os consumidores têm? Como se posiciona? Quais são os atributos salientes, determinantes, importantes?

Fonte: LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.312

¹⁰¹ Entender em que etapa o negócio está no ciclo de vida do serviço pode ajudar. São considerações feitas em PONKRATZ, C.L.. "How to Organize and Implement a Service Management System". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.282-285

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

COMPOSTO DE APRESENTAÇÃO

Renaghan defende para o Composto de Apresentação cinco elementos: arquitetura (planta física), localização, atmosfera/ambiente, preço e empregados; definindo-o assim: "o composto de apresentação significa um conceito que abrange os elementos da empresa que atuam para fazer com que o produto-serviço seja mais tangível para o consumidor".¹⁰²

É da opinião deste autor que esse agrupamento de elementos é plenamente válido na indústria de hospitalidade. Isto porque são esses elementos combinados que se 'apresentam' ao consumidor e que falam pelo produto-serviço.

Arquitetura (planta física)

Na arquitetura estão a planta física e a decoração. Todos os elementos físicos que tornam um espaço funcional e viável operacionalmente, e mais, elementos que expressam a filosofia do local e traduzem as expectativas dos consumidores. São as pistas tangíveis que exprimem a imagem pretendida do estabelecimento hoteleiro e que se adequam ao posicionamento adotado. Devem permitir que o próprio consumidor se integre ao espaço e à decoração.

O projeto deve contemplar o exterior e o interior e integrá-los de forma harmoniosa, levando-se em consideração atributos técnicos importantes como ventilação, iluminação, conforto térmico, conforto acústico, circulação, funcionalidade *etc.*. Nos casos em que o conjunto arquitetônico já exista previamente, essas preocupações não podem ser relevadas.

¹⁰² RENAGHAN, L.M.. "A New Marketing Mix for the Hospitality Industry". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Agosto 1981, p.34

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

Localização

A otimização da localização do negócio em relação à demanda geográfica do mercado-alvo é muito importante. É a localização que tangibiliza um atributo do produto, que é a conveniência¹⁰³.

Lewis & Chambers¹⁰⁴ apontam três fatores limitantes da localização. "O primeiro é que é inflexível quando uma propriedade já está construída, nada pode ser feito". Como ferramenta para se analisar a concorrência, "o segundo é que é um atributo intermediário, isto é, quando a localização é importante, outros atributos tornam-se determinantes e quando a localização não é importante, nenhum outro é tão importante". Finalmente, "a terceira limitação da localização é que somente tangibiliza um atributo do produto - chamado de conveniência".

Atmosfera/ambiente

A atmosfera/ambiente na indústria de hospitalidade é uma ferramenta de marketing muito poderosa que se presta a tornar mais tangíveis inúmeros benefícios intangíveis como tranquilidade, conforto, excitação *etc.*.

É definida como "o esforço em projetar ambientes de compra para produzir efeitos emocionais específicos no comprador que acentue a probabilidade de compra. A atmosfera está sempre presente como uma qualidade do espaço circundante".¹⁰⁵

¹⁰³ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. **"Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices"**. Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.335

¹⁰⁴ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. **"Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices"**. Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.335

¹⁰⁵ KOTLER, P.. "Atmospherics as a Marketing Tool". **Journal of Retailing**, v.49, n°4, Inverno 1973-74, p.50

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

Cria sentimentos de bem-estar que ajudam a transformar intenções de compra em atitudes efetivas de consumo. No planejamento da atmosfera, uma sequência de questões deve ser respondida:¹⁰⁶

- . qual é o mercado-alvo?;
- . o que o mercado-alvo busca obter com a experiência de consumo?;
- . quais variáveis atmosféricas podem reforçar as crenças e as reações emocionais que os compradores estão buscando?;
- . a atmosfera resultante competirá efetivamente com as atmosferas dos competidores?

São indagações chave na busca de melhor aproximar a atmosfera pretendida daquela percebida pelos consumidores.

Preço

A política de preços de uma empresa é sem dúvida crucial na obtenção e manutenção de consumidores. Tal política deve dar atenção ao valor sobre o preço pago, às vezes entendido como o custo-benefício, e não ao preço. "O mercado necessita perceber o valor como sendo igual ou maior ao preço pago e o operador necessita que seus custos sejam menores que o preço, mas ao mesmo tempo produzindo um valor maior que o preço"¹⁰⁷.

Na indústria de hospitalidade o consumidor determina o preço. Preço e produto devem emanar dos desejos e necessidades do consumidor, pois sem consumidores não há negócio.

¹⁰⁶ KOTLER, P.. "Atmospherics as a Marketing Tool". Journal of Retailing, v.49, nº4, Inverno 1973-74, p.61

¹⁰⁷ CRISSY, W.J.E.; BOEWADT, R.J.; LANDADIO, D.M.. "Marketing of Hospitality Services: Food, Travel, Lodging". The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI, p.144-145, 1975. Extraído de IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.171

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

São muitas as estratégias para fixação de preços que são mais ou menos aplicáveis em função da indústria, do momento e dos objetivos a serem alcançados. Uma descrição exhaustiva extrapola o escopo deste trabalho, contudo, a política de fixação de preços dos albergues da juventude brasileiros será avaliada em capítulo subsequente.

Empregados

Talvez o aspecto mais importante do composto de apresentação seja os empregados que se colocam em contato com os clientes. É nesta interação que muitos dos atributos do produto-serviço são tangibilizados. Não só a apresentação pessoal do *staff* é vendida ao consumidor como pista tangível da qualidade do produto, mas a própria postura pró-empresa e em favor de suas políticas vende-se como se fosse o próprio produto.

O engajamento dos empregados neste processo merece, da mesma forma, toda a atenção que se presta ao público externo através de um marketing interno.¹⁰⁸ É um trabalho de conscientização e envolvimento gradual que, ao satisfazer seus desejos e necessidades, melhor os habilita a satisfazerem os desejos e necessidades do consumidor. "Estudos ligam diretamente a satisfação do consumidor e o volume de vendas resultante à satisfação derivada da pessoa que o serve".¹⁰⁹

O processo de desenvolvimento da conscientização do empregado pelo consumidor é centrado em dois pré-requisitos básicos:

que os empregados entendam plenamente o negócio - sua missão e práticas;

¹⁰⁸ Efeitos diretamente positivos de uma política que também se volta para a valorização dos empregados incluem a baixa rotatividade, custos de treinamento menores e a oportunidade de desenvolver metas e valores compartilhados. Em HESKETT, J.L.. "Lessons in the Service Sector". Harvard Business Review, Março-abril 1987, p.121

¹⁰⁹ SCHNEIDER, B. & BOWEN, D.E.. "New Services Design, Development, and Implementation and the Employee". In: GEORGE, W.R. & MARSHALL, C., eds.. "New Services". American Marketing Association, Chicago, p.82, 1985. Extraído de HESKETT, J.L.. "Lessons in the Service Sector". Harvard Business Review, Março-abril 1987, p.123

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

que tenham a preparação e motivação para bem servir os consumidores.¹¹⁰

"O tratamento dispensado ao consumidor é um espelho do tratamento dispensado ao empregado". A gerência que o entender e proceder neste sentido estará tornando favorável a visão dos empregados quanto às políticas de recursos humanos, resultando em favorável a visão dos consumidores em relação à qualidade do serviço; o que vale dizer, um clima positivo de trabalho afeta o serviço ao consumidor também positivamente.¹¹¹

Judd constata que o poder dos empregados "dá à organização o potencial para criar uma percepção favorável nas mentes dos consumidores, o que pode diferenciá-la de organizações competidoras".¹¹²

Waller Jr.¹¹³ avalia ser o mais bem sucedido, ao longo do tempo, o hotel voltado para o mercado no qual cada funcionário, a despeito de função ou nível de responsabilidade, é consciente e treinado para ver seu emprego em termos de ajudar a criar e manter um cliente. "Esse hotel desenvolverá um processo de marketing que produz lealdade, valor percebido, receitas elevadas e liderança em *market-share*".

O ferramental de marketing utilizado no endomarketing é essencialmente o mesmo daquele destinado ao público externo. Os empregados, tratados como clientes internos, recebem um acompanhamento específico quando se segmenta o mercado, sendo também

¹¹⁰ GEORGE, W.R. & GRÖNROOS, C.. "Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.86

¹¹¹ BARBEE, C. & BOTT, V.. "Customer Treatment As a Mirror of Employee Treatment". Sam Advanced Management Journal, primavera 1991, p.31

¹¹² JUDD, V.C.. "Differentiate With the 5th P: People". Industrial Marketing Management, nº16, 1987, p.244

¹¹³ WALLER Jr., F.. "Hospitality Services". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.535

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

segmentados; quando se posiciona ou diferencia o produto, já que o trabalho também lhe deve ser posicionado ou diferenciado; quando se comunica aos consumidores, comunicando-se também aos empregados e assim por diante.¹¹⁴

Consumidores

Os consumidores também determinam o composto de apresentação. Isto porque, ao se reparar no modo de agir desses consumidores, como se vestem e no seu nível social, servem para quem os olha como indicativo de como é o produto-serviço e o que podem esperar dele.

É uma particularidade do marketing de hospitalidade que não se reproduz no marketing de bens. Neste último, outros consumidores podem vir a ser interpelados para se obter uma opinião, caso contrário, não há preocupação em reparar em quem mais possa estar comprando o bem.

Entender quem é seu consumidor na indústria de hospitalidade é também melhor conhecer o próprio produto-serviço, pois os consumidores são a manifestação tangível do produto-serviço que é oferecido.

¹¹⁴ IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.168

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO

O Composto de Comunicação, segundo esse mesmo autor, atende a duas finalidades que vão além da persuasão à compra.¹¹⁵

- persuadir o consumidor; isto é, recriar qualidades intangíveis de um serviço e as tornar mais tangíveis para o consumidor;
- permitir estabelecer e monitorar as expectativas do consumidor.

Portanto, pela comunicação visa-se atingir o mercado-alvo de forma a aumentar a tangibilidade do composto produto-serviço para, monitorando suas expectativas, persuadi-lo a comprar.¹¹⁶

O processo de comunicação da empresa é uma via de mão dupla já que se distinguem dois elementos: comunicantes e comunicados. Não só a empresa comunica, também o faz o consumidor como resposta ao estímulo que partiu da empresa ou como detonante de um desejo e expectativa. Esse *feedback* é essencial ao sucesso do composto de comunicação.

Devem ser exploradas as pistas tangíveis do composto produto-serviço por meio de símbolos, palavras e todos os artifícios imagináveis. Como ficou claro do exposto sobre composto de apresentação, a própria qualidade e desempenho do serviço/produto também

¹¹⁵ RENAGHAN, L.M.. "A New Marketing Mix for the Hospitality Industry". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Agosto 1981, p.35

¹¹⁶ Para Bean, os serviços de hospitalidade não oferecem grande risco ao consumidor, já que efeitos do erro da compra são vividos brevemente; as relações pessoais são superficiais (recepcionista); e o vendedor é raramente o executante do serviço. Estes fatores podem levar os consumidores mais facilmente a serem persuadidos a tentar serviços alternativos; portanto, técnicas mercadológicas como promoção, *coupons*, descontos e propaganda desempenham papel fundamental no marketing desses serviços. Em BEAN, K.J.. "How to Develop a Marketing Plan". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.170

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

comunica e promove. A força da comunicação inerente do produto-serviço põe em cheque a comunicação da empresa que não for condizente com a realidade.

A comunicação tem maiores chances de ser bem sucedida quando estratégias de comunicação e técnicas de pesquisa são bem dominadas e o mercado-alvo e consumidores profundamente conhecidos.

Os elementos do composto de comunicação são: propaganda, *merchandising*, relações públicas e publicidade, promoção de vendas e vendas pessoais.

Propaganda

A propaganda é a forma de comunicação de massa que é paga, em distinção à publicidade. Do composto de comunicação destaca-se pela sua relativamente maior abrangência e poder de cobertura de um número mais elevado de pessoas.

Sua função é de "criar e manter desperto no consumidor a existência de um hotel, de um restaurante ou alguma característica especial desses negócios. A função subjetiva mais importante é o posicionamento do negócio ..."¹¹⁷

A boa propaganda será capaz de: a) tangibilizar os elementos do serviço, portanto o consumidor exposto poderá visualizar mentalmente o que lhe é oferecido; b) prometer benefícios que serão providos ou transformar problemas em soluções; c) diferenciar o negócio da concorrência; d) ter efeitos positivos nos empregados que irão executar as promessas; e) capitalizar os efeitos boca-a-boca.¹¹⁸

¹¹⁷ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.407

¹¹⁸ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.407

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

A maximização da exposição do público-alvo à propaganda e seu melhor proveito ocorrem:

- . pela escolha do veículo adequado (jornal, revista, televisão, rádio, cinema, folhetos, catálogos, mala direta, *displays*, *outdoors etc.*) que efetivamente atinja o público-alvo;
- . quando a continuidade e frequência são desejáveis - uma exposição muito breve surte pouco ou nenhum resultado;
- . quando a cobertura e abrangência são compatíveis com o tamanho do mercado potencial;
- . quando o retorno ao investimento realizado é máximo - custos muito altos podem não justificar os gastos. Cabe aqui uma reavaliação dos objetivos, concentrando esforços nos segmentos mais importantes ou partindo para formas mais economicamente viáveis de comunicação.

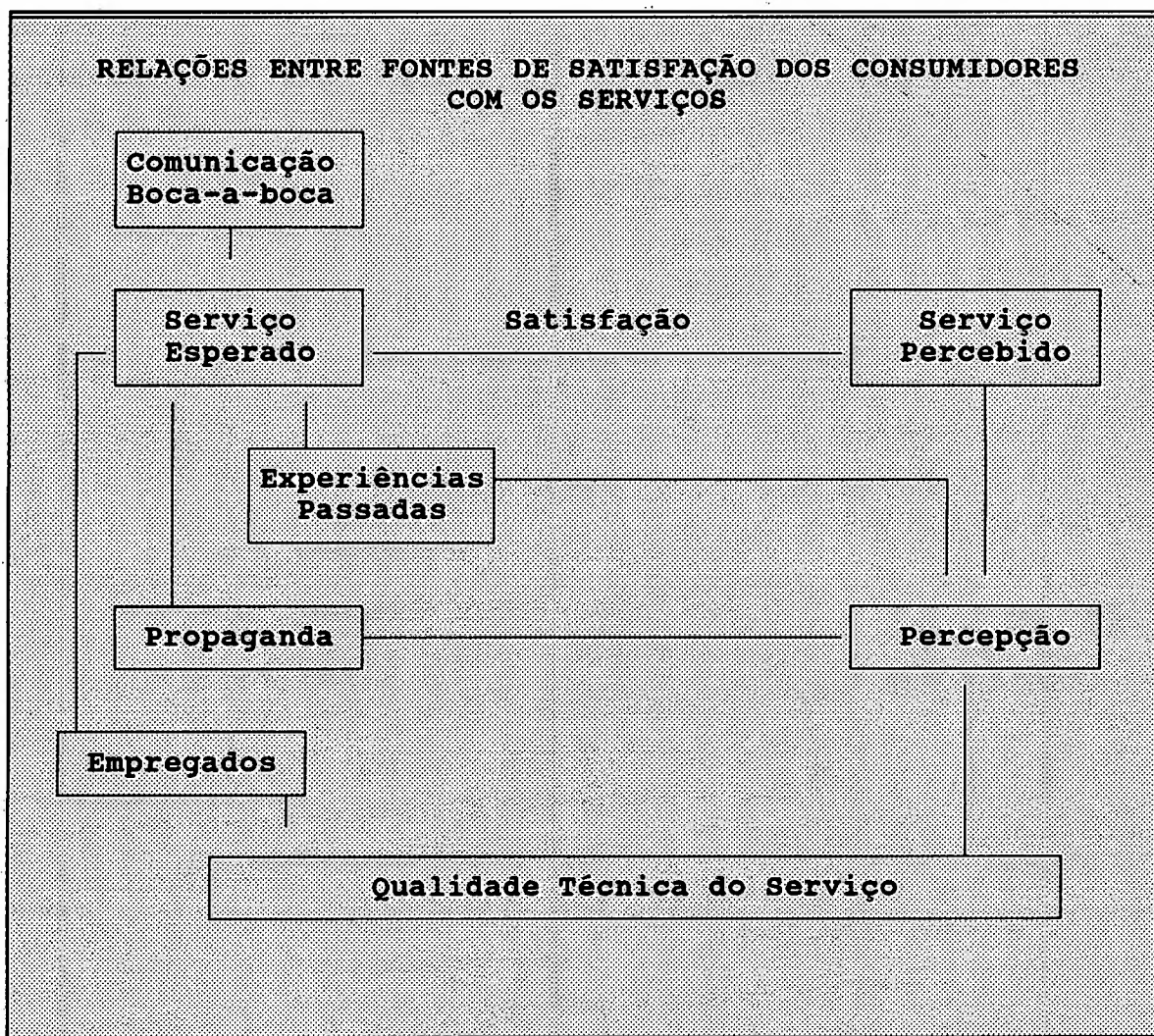
Na indústria de hospitalidade discute-se muito a eficácia da propaganda, pois o boca-a-boca é o mais forte promotor e divulgador conhecido. A recomendação por meio do boca-a-boca tem como fonte a satisfação do consumidor, que é o fator de estímulo. Estímulos como o boca-a-boca e experiência passada criam expectativas nos consumidores, mas são fontes além do controle da gerência.¹¹⁹

A propaganda também cria expectativas, pois a promessa de um benefício particular gera um referencial para confronto com a avaliação feita do serviço durante e depois do consumo. A figura a seguir mostra que as percepções dos consumidores sobre a realidade são cruciais. Evidencia que muitos fatores podem interferir na percepção, não apenas a qualidade técnica do serviço. Expectativas são ainda criadas pelos empregados, fazendo promessas ou anuindo em compromissos que podem representar parte de um 'contrato'

¹¹⁹ BATESON, J.E.G.. "Understanding Services Consumer Behavior". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.136

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

implícito na mente dos consumidores.¹²⁰



Fonte: BATESON, J.E.G.. "Understanding Services Consumer Behavior". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.137

¹²⁰ Os consumidores avaliam os serviços comparando o serviço que percebem ter recebido com as expectativas daquilo que deveriam ter recebido. "Se o serviço é melhor ou igual ao esperado, então estão satisfeitos. É crucial esclarecer que o processo inteiro dá-se na mente do consumidor. É o serviço percebido que importa, não o serviço real". Em BATESON, J.E.G.. "Understanding Services Consumer Behavior". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.136

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

Merchandising

Lewis e Chambers¹²¹ definem *merchandising* como sendo "basicamente um marketing *in house* destinado a estimular o processo de compra através de outros meios que não sejam vendas pessoais ... são as atividades de marketing voltadas ao consumidor regular que vem a um restaurante ou a um hotel para comprar uma refeição e 'cama' (pernoite). Muitos consumidores não compram nada mais que o produto básico. O objetivo do *merchandising* é estimular vendas relacionadas a produtos e serviços secundários".

O ideal é promover os itens que geram maior satisfação para o cliente, bem como os mais rentáveis, que geram maiores margens de contribuição. Muitos cuidados também devem ser tomados; assim:¹²²

- . o produto-serviço oferecido deve estar visível;
- . os empregados devem estar bem informados sobre ele;
- . não deve haver diferença entre o que se oferece e o que é percebido pelo consumidor;
- . deve existir compatibilidade e consistência com outros esforços de marketing (qualidade, preço *etc.*) e com o próprio composto produto-serviço.

Relações públicas e publicidade

Relações públicas e publicidade são formas de comunicação que têm uso gratuito

¹²¹ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.421

¹²² BUTTLE, F.. "Hotel and Food Service Marketing: a Managerial Approach". Holt, Reinehart & Wiston, Inc., Londres, 1986, p.393-397

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

da mídia. Iglesias¹²³ aponta que "embora publicidade derive de relações públicas, difere, pois é produzida externamente e a empresa dificilmente tem controle sobre o tipo de informações que serão geradas. Por outro lado, relações públicas são uma tentativa de controlar publicidade e gerar informações na imprensa que criem imagens positivas nos consumidores presentes ou potenciais. Embora a imprensa seja independente, não é obrigada a publicar nada, um esforço de relações públicas pode contribuir para que ressaltem (os editores, repórteres) as melhores características de um produto, de uma empresa. Uma atividade de relações públicas negativa geralmente resulta em publicidade ruim e a de relações públicas bem planejada resulta em boa".¹²⁴

Joe Adams¹²⁵ propõe algumas considerações para os homens de marketing em relação a relações públicas:

- . relações públicas não são grátis. Este é o erro mais freqüente de hotéis, restaurantes. Se não se destina uma verba, não se podem esperar resultados;
- . use os talentos de relações públicas, cuidado com pessoas que não tenham experiência ou treinamento. Firms especializadas podem ser contratadas;
- . escreva um plano, só assim ele acontece;
- . as pessoas envolvidas com relações públicas têm que entender o plano de um hotel, restaurante. Não se pode esperar obter bons resultados sem planos, objetivos;
- . um programa consistente e freqüente de relações públicas deve gerar bons e freqüentes resultados;

¹²³ IGLESIAS FILHO, B.F.. **"Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso"**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.198

¹²⁴ Segundo Waller Jr., "a publicidade direcionada e intencional é difícil de ser gerada mas compensa o esforço". Em WALLER Jr., F.. "Hospitality Services". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. **"The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries"**. AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.539

¹²⁵ ADAMS, J.. "Good P.R. Plan Can Be Potent Marketing Tool for Hotels". **Hotel & Motel Management**, 8 Junho 1987. Extraído de IGLESIAS FILHO, B.F.. **"Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso"**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.200-201

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

- . se não vender, não é criativo. É necessário ter idéias criativas para se obter cobertura de relações públicas, publicidade; e
- . lembrar sempre que grandes relações com o público dependem de gerenciamento criativo.

Promoção de vendas

Promoção de vendas pode ser entendida como "as comunicações de marketing que servem para incentivar, estimular vendas num curto prazo".¹²⁶ Ou ainda, "campanha de período fixo que enfatiza uma oferta específica ou uma oportunidade de venda".¹²⁷

Na indústria de hospitalidade recorre-se muito aos pacotes turísticos, que podem incluir descontos em passagens, aluguel de carros, passeios *etc.*, direcionados a um ou mais segmentos específicos. Visa a criação de demanda no curto prazo, mas pode e preferencialmente deve gerar repetição de consumo.

Pela potencialidade de criação de uma demanda duradoura, é importante que os objetivos de uma promoção de vendas estejam bem formulados, não somente visando o aumento de receitas, mas primeiramente a satisfação do consumidor.

Vendas pessoais

Define-se venda pessoal como "a criação efetiva de um consumidor através do

¹²⁶ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.432

¹²⁷ PETERSON, T.D. & PORGES, K.S.. "Marketing and Communication Tools for Services Marketers". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.363

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

contato pessoal com outro ser humano, o vendedor".¹²⁸ É amplamente usada na indústria de hospitalidade, sendo uma importante técnica para interagir em segmentos específicos. Sendo os seres envolvidos humanos, é de se esperar que as pessoas reajam mais ao interagir com outras pessoas do que com objetos inanimados, anúncio, *display* ou *outdoor*.

As vendas pessoais constituem-se num convencimento à compra cara-a-cara com o cliente através da habilidade de expressão oral do vendedor. Na indústria de hospitalidade os próprios funcionários praticam a venda pessoal ao colocarem-se em contato com os clientes. Pelo exposto, a boa seleção e recrutamento de pessoal, bem como a atenção no seu treinamento, geram maior sinergia com os objetivos mercadológicos da empresa.

¹²⁸ PETERSON, T.D. & PORGES, K.S.. "Marketing and Communication Tools for Services Marketers". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.347

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

COMPOSTO DE DISTRIBUIÇÃO

Em se tratando da indústria de hospitalidade e em particular da rede de albergues da juventude é importante acrescentar um Composto de Distribuição a exemplo de Lewis & Chambers.¹²⁹

Por mais peculiar que possa parecer, a indústria de hospitalidade possui canais de distribuição. Não são, porém, os tradicionais canais de bens de consumo, mas cumprem a mesma função, que é de fazer chegar seus produtos e serviços ao consumidor final.

Canal de distribuição, para Kuriloff e Hemphill¹³⁰, "consiste de empresas que facilitam o fluxo de bens, de produtos ao usuário final. Pode ser visto como uma série de elos de uma corrente, sendo cada elo uma empresa desempenhando funções especializadas, que adicionam utilidade ao serviço ou produto".

Particularmente na indústria de hospitalidade, os produtos não se movem e estão sujeitos a características próprias, como perecibilidade e a impossibilidade de serem estocados para venda posterior ou de serem possuídos. O produtor representa o papel concomitante de atacadista e varejista, pois produz e vende simultaneamente o produto-serviço.

Lewis & Chambers¹³¹ discorrem sobre vários sistemas de distribuição - de

¹²⁹ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.302

¹³⁰ KURILOFF, A.H. & HEMPHILL Jr., J.M.. "Starting and Managing the Small Business". McGraw-Hill Book Co., Nova York, p.139-141, 1983. Extraído de IKEDA, A.. "As Atividades de Marketing no Processo de Criação de Pequenas Empresas por Empreendedores: Um Estudo de Casos". São Paulo, 1988. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.104

¹³¹ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.468-494

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

propriedade, gerenciamento, *franchising*, consórcios, redes de reservas, afiliações, representantes, *incentive houses*, agentes de viagens e operadores de turismo. Percebe-se claramente que os três primeiros visam a expansão geográfica do produto-serviço, enquanto os demais a expansão geográfica dos pontos de venda prévia do produto-serviço.

Propriedade, gerenciamento e *franchising*

O primeiro sistema, de propriedade ou 'proprietários', caracteriza-se por uma expansão lenta através da manutenção da propriedade e gerenciamento de cada unidade. Nele, a empresa é proprietária e ao mesmo tempo gerente da marca. Já os dois seguintes, gerenciamento sem ser proprietário e *franchising*, são modalidades que buscam a expansão geográfica como forma de distribuir o produto para os mercados existentes. A ênfase é formar um arranjo organizacional de distribuição que ofereça o produto numa variedade de mercados onde o consumidor está ou para os quais se dirige.

O gerenciamento e administração sem propriedade significa gerenciar e administrar um negócio, obtendo em contrapartida taxas, aluguéis *etc.*, enquanto a propriedade física do mesmo pertence a terceiros.

Já o *franchising* baseia-se na utilização da força empresarial de proprietários aos quais é cedido um nome ou uma marca, um conceito de negócio e um método testado de operação.¹³² Ao franqueado são estipuladas regras, controle e a cobrança de pagamento pela cessão da marca, que, por seu turno, recebe assistência e um amplo leque de serviços como apoio financeiro, planejamento mercadológico, treinamento gerencial *etc.*. A cadeia

¹³² GUMMESSON, E.. "Organizing for Marketing and the Marketing Organization". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991, p.122

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

de hotéis *Holiday Inn* é um exemplo bem sucedido do sistema de franquia.¹³³

É muito comum que as três estratégias de expansão geográfica sejam utilizadas ao mesmo tempo. O que importa é manter um bom controle da qualidade do produto-serviço e estar presente no mercado certo.

Outras modalidades

As redes de reservas são sistemas de reservas centrais que trabalham para várias empresas ou propriedades individuais cobrando-lhes uma taxa que pode ser mensal ou em função do volume de reservas realizadas.

Os consórcios unem empresas mantenedoras de suas propriedades individuais e independência gerencial que buscam atingir - na abertura de canais de distribuição voltados à maximização dos recursos de marketing - o mesmo segmento, mercado-alvo¹³⁴. Como exemplo têm-se os hotéis *Best Western* e *Consort*.¹³⁵

As afiliações são formas de obtenção de vantagens mercadológicas e proveito no uso do sistema de distribuição. Empresas afiliadas conseguem assim oferecer um pacote de produtos/serviços ao cliente, traduzidos como benefícios adicionais, ao mesmo tempo em que se utilizam de um mesmo sistema de reservas.

Os representantes são empresas que melhor aproximam o hotel do mercado, basicamente vendendo-o aos consumidores. "Sua função é de organização de vendas,

¹³³ STONE, M.. "Marketing Strategies for Leisure Services". Long Range Planning, v.23, nº5, 1990, p.87

¹³⁴ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.478

¹³⁵ STONE, M.. "Marketing Strategies for Leisure Services". Long Range Planning, v.23, nº5, 1990, p.87

■ CAPÍTULO IV - MIX MERCADOLÓGICO

principalmente para propriedades independentes e que não tenham sistemas de reservas nem força de venda".¹³⁶

As *incentive houses* são companhias especializadas em recompensas, vendendo para outras empresas, ou promovendo internamente, prêmios de incentivo - como viagens de recompensa - aos empregados, vendedores, representantes ou distribuidores mais destacados. Hotéis que participam de programas de incentivo têm nas *incentive houses* mais um bom canal de distribuição que pode significar um real aumento de vendas.

Os agentes de viagem funcionam como intermediários no canal de distribuição, cabendo-lhes fazer reservas para uma grande variedade de produtos da indústria de hospitalidade. São, em geral, recompensados por meio de comissões e se constituem em uma grande força de venda.

Os operadores de turismo têm a posse de um hotel, ou parte deste, através de reservas antecipadas. Organizam passeios para diferentes localidades e tomam para si os riscos da compra e reserva de acomodações, lugares e de transporte.

¹³⁶ LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989, p.486

PARTE II
ESTUDO DO CASO

CAPÍTULO V METODOLOGIA

CAPÍTULO V - METODOLOGIA

CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Estudo de caso/estudo exploratório

O projeto é um estudo exploratório. Como tal, não houve uma fórmula predeterminada seguida. Boyd & Westfall afirmam estar o projeto formal quase ausente nos estudos exploratórios. Para esses autores, o que caracteriza a investigação é a flexibilidade e a engenhosidade.¹³⁷

Optou-se pelo estudo de caso, recomendado diante de situações desconhecidas quando é observado o todo de forma incompleta de sorte que uma pequena parte dele fique bem conhecida, não importando o quanto possa ser representativa do universo.¹³⁸

Para Yin, o estudo de caso é a estratégia preferida "quando a origem das questões a serem respondidas são do tipo 'como' e 'por quê', quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque é num fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real. Os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes, sendo usadas fontes de evidências múltiplas".¹³⁹

Na pesquisa de avaliação, o estudo de caso ocupa uma posição singular, com pelo

¹³⁷ BOYD Jr., H.W. & WESTFALL, R.. **"Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos"**. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação - Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1973, p.66

¹³⁸ CASTRO, C.. **"A Prática da Pesquisa"**. McGraw-Hill Book Co., São Paulo, 1977, p.70

¹³⁹ YIN, R.K.. "Case Study Research Design and Methods". In: _____, ed.. **"Applied Social Research Methods"**. v.5. Sage Publications, Newbury Park, CA, p.23-25, 1984. Extraído de IKEDA, A.. **"As Atividades de Marketing no Processo de Criação de Pequenas Empresas por Empreendedores: Um Estudo de Casos"**. São Paulo, 1988. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.139-140

■ CAPÍTULO V - METODOLOGIA

menos quatro aplicações diferentes:¹⁴⁰

- . para explicar as ligações causais das intervenções na vida real, que são muito complexas para estratégias de levantamento ou experimento;
- . para descrever o contexto da vida real no qual uma intervenção tenha ocorrido;
- . para realizar uma descrição a partir de um caso ilustrativo, mesmo que seja um relato jornalístico;
- . para explorar aquelas situações nas quais a intervenção, sendo avaliada, não apresenta um conjunto de resultados claros.

Os estudos de caso não trazem conclusões quantitativas estatisticamente extrapoláveis ao universo, mas sim sugestões qualitativas a respeito do todo. Distorções podem surgir pela interferência do pesquisador e pela participação de informantes sobre o caso.

Pressupostos

O pressuposto avaliado no estudo foi:

- . os albergues da juventude no Brasil já estão bem estruturados mercadologicamente, contam com nível e padrão internacionais de atendimento e organização e devem inserir-se no mercado hoteleiro brasileiro como uma solução barata de hospedagem e de contato cultural.

¹⁴⁰ YIN, R.K.. "Case Study Research Design and Methods". In: _____, ed.. **"Applied Social Research Methods"**. v.5. Sage Publications, Newbury Park, CA, p.23-25, 1984. Extraído de IKEDA, A.. **"As Atividades de Marketing no Processo de Criação de Pequenas Empresas por Empreendedores: Um Estudo de Casos"**. São Paulo, 1988. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, p.140

■ CAPÍTULO V - METODOLOGIA

Caraterísticas da investigação

O estudo exploratório presente é muito descritivo, pois trata-se de um tema bastante novo no país com vistas a descrever as caraterísticas do *modus operandi* deste segmento da indústria de hospitalidade. O questionário foi empregado visando abordar um amplo espectro de perguntas, o que lhe conferiu grande versatilidade.

Método específico

Boyd & Westfall evidenciam três linhas de ataque na descoberta de hipóteses:¹⁴¹

- estudo de fontes de informação secundárias;
- investigação de indivíduos que possam ter informações sobre o assunto;
- análise de 'casos' selecionados.

Na investigação para o projeto ligado ao 'Marketing de Hospitalidade e Aspectos Organizacionais dos Albergues da Juventude no Brasil', foi dada maior ênfase às entrevistas individuais com dirigentes em diferentes níveis organizacionais (federação brasileira e associação paulista - apêndices Ia e Ib).

O contato com associações nacionais européias (Alemanha, França e Inglaterra) foi estabelecido através de questionário, porém apenas parcialmente concretizado (apêndices IIa e IIb). O relatório da última reunião de marketing organizada pela federação internacional dos albergues da juventude - FIAJ, em Londres, forneceu também importantes dados mercadológicos.

¹⁴¹ BOYD Jr., H.W. & WESTFALL, R.. "Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos". Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação - Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1973, p.66

■ CAPÍTULO V - METODOLOGIA

Fontes de informação secundárias foram levantadas e amplamente usadas, servindo como fator de enriquecimento e complementação das informações obtidas através dos dados primários supra mencionados. Com esse mesmo objetivo, a coleta de dados também se utilizou da observação, principalmente no tocante ao contato prévio que este autor possui em estadia em albergues europeus (apêndice IVb).

Na maioria dos casos, as entrevistas individuais foram fundamentadas em questionários 'estruturados - não-disfarçados', ou seja, listas de questões formais com objetivo claro ao entrevistado¹⁴², exclusivamente com base em perguntas abertas (apêndices Ia, IIa, IIIa).¹⁴³

Dentro do espírito de flexibilidade do estudo exploratório/estudo de caso, algumas relações ficaram claras através da adaptabilidade adotada. Não foi surpresa que os contatos se transformassem, por vezes, em entrevistas também de profundidade, buscando na discussão livre, porém controlada, pontos relevantes.

Dos métodos de comunicação conhecidos - por entrevista pessoal, por telefone ou pelo correio¹⁴⁴, incluindo-se modernamente o *fax* - todos foram utilizados. Os dirigentes estrangeiros receberam questionários por correio e *fax*. O telefone foi recurso adotado para a entrevista com o dirigente da EMBRATUR e não deve ter resultado em prejuízo, já que o questionário é mais curto e simples (apêndice IIIa).

¹⁴² BOYD Jr., H.W. & WESTFALL, R.. "Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos". Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação - Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1973, p.142-143

¹⁴³ Segundo Boyd & Westfall, "o grande desafio do questionário é o atendimento a duas funções: deve traduzir os objetivos da pesquisa em perguntas específicas e deve motivar o entrevistado a cooperar com a pesquisa e fornecer corretamente a informação". Em BOYD Jr., H.W. & WESTFALL, R.. "Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos". Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação - Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1973, p.280

¹⁴⁴ BOYD Jr., H.W. & WESTFALL, R.. "Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos". Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação - Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1973, p.149

■ CAPÍTULO V - METODOLOGIA

Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica no âmbito do marketing de hospitalidade foi possível graças à biblioteca da Universidade de Erasmus, Rotterdam, Holanda, onde este autor utilizou-se de todos os seus modernos recursos: biblioteca eletrônica (catálogo *on line* de acesso público), e bancos de dados *on line* (*DIALOG*) e em *CD-ROM - Compact Disc Read-only Memory* (*ABI-inform* e outros).

■ CAPÍTULO V - METODOLOGIA

LIMITAÇÕES E ENTRAVES À INVESTIGAÇÃO

Limitações

A maior limitação que um estudo de caso pode gerar é a manifestação de opiniões pessoais dos entrevistados, especialmente quando o destaque está em perguntas abertas e entrevistas em profundidade.

A complexidade e a grande cobertura de questões a que este autor se propôs podem ter dado lugar a uma certa superficialidade em alguns itens específicos das atividades mercadológicas do movimento alberguista brasileiro.

Entraves

Houve ainda entraves à investigação. Ocorreu alguma má vontade das associações francesa e inglesa de albergues da juventude. A primeira de pronto alegou falta de tempo para responder o questionário; a segunda não o apresentou até o momento de conclusão da dissertação.

Pelas dimensões do território nacional, não houve possibilidade de confronto das informações colhidas nos níveis organizacionais com a realidade dos albergues da juventude como unidades de negócio isoladas. Este aspecto foi minimizado pelo cruzamento de informações e pela visita a alguns albergues brasileiros (apêndice IVb).

No geral, verificou-se uma grande ausência de material científico publicado a respeito de albergues da juventude, particularmente no Brasil.

■ CAPÍTULO V - METODOLOGIA

ENFOQUE EM HOSPITALIDADE

A dissertação trilhou o caminho do marketing de hospitalidade nos aspectos conceituais, de planejamento estratégico e de adequação dos compostos mercadológicos. São ítems essenciais à averiguação do modelo estrutural da organização alberguista no país e de seu envolvimento com as práticas mercadológicas próprias da indústria.

Tal enfoque é necessário pois concentra esforços de avaliação em áreas chave ao sucesso do movimento alberguista brasileiro. Não obstante, é importante ressaltar o contexto em que a indústria de hospitalidade está inserida, isto é, da própria indústria de turismo.

O marketing de turismo é fomentado e coordenado predominantemente por órgãos governamentais, que traçam as políticas de desenvolvimento do setor e arregimentam na iniciativa privada os protagonistas que dão alavancagem ao turismo.

É uma indústria capaz de gerar receitas e empregos, podendo vir a ser, já nesta década, segundo indicadores da Organização Mundial de Turismo, a primeira atividade econômica mundial e a maior geradora de empregos.¹⁴⁵

Neste cenário, o Brasil está na contramão; detendo ainda índices muito baixos. Em 1990, segundo dados da EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) e do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o turismo somou apenas 3% do PIB - Produto Interno Bruto, representando magro 0,5% do volume turístico mundial.¹⁴⁶

¹⁴⁵ SIMÕES, R.. "EMBRATUR: A Boa Utilização do Marketing no Âmbito Estatal". Marketing, nº174, Abril 1988, p.25-26

¹⁴⁶ Contra 1,5% deste mesmo volume em 1984. Em SIMÕES, R.. "EMBRATUR: A Boa Utilização do Marketing no Âmbito Estatal". Marketing, nº174, Abril 1988, p.24

■ CAPÍTULO V - METODOLOGIA

Desde 1987, o fluxo de turistas estrangeiros caiu 35%.¹⁴⁷

O setor hoteleiro tem apresentado taxas de ocupação baixas; já em 1987 nas categorias de quatro e cinco estrelas a ocupação era da ordem de 50%.¹⁴⁸

Estes indicadores mostram que a indústria de hospitalidade sofre diretamente as conseqüências de políticas equivocadas no setor de turismo. Se podem comprometer seu desempenho ou fadá-la ao fracasso em determinados segmentos, urge que se acautele e que se posicione contra a inércia e a falta de um programa nacional de marketing de turismo.

¹⁴⁷ AMERICAN EMBASSY BRASILIA. **"Brazil: Foreign Economic Trends and Their Implications for the United States"**. Washington, D.C., Maio 1991. (Relatório Técnico do United States Department of Commerce, International Trade Administration), p.7

¹⁴⁸ SIMÕES, R.. "EMBRATUR: A Boa Utilização do Marketing no Âmbito Estatal". **Marketing**, nº174, Abril 1988, p.22

CAPÍTULO VI
ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

ESTRUTURAÇÃO DO MOVIMENTO ALBERGUISTA BRASILEIRO

Primeiros passos

A história do movimento alberguista brasileiro é muito recente. Fazendo uma relação entre albergue da juventude e turismo brasileiro, é bom lembrar que a própria EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo - nasceu apenas em 1969. O turismo passou a ser organizado a partir do desenvolvimento da indústria automobilística e da malha rodoviária brasileira. As propagandas desta indústria despertavam a vontade de viajar.

Especificamente em relação a albergues da juventude, a década de 60 da ditadura militar atrapalhou demais. A polícia tinha uma ação muito agressiva quanto a jovens, principalmente quando reunidos.

Na década de 70, lembra Maria José Giaretta, presidente da APAJ - Associação Paulista dos Albergues da Juventude, "a política da EMBRATUR foi a dos 'elefantes brancos', dando prioridade à construção de uma rede hoteleira mais sofisticada como forma de preparar o país para o turismo internacional".

Só a partir da década de 80 é que foi possível uma estruturação. De início, não havia verbas para divulgação; a própria palavra albergue tinha uma conotação negativa.

A demora na implantação de albergues da juventude no país, segundo Sérgio Cabral Filho, presidente da FBAJ - Federação Brasileira dos Albergues da Juventude, ocorreu por incompetência, sobretudo no âmbito governamental. Na sua visão, "turismo não é feito com a 'primeira poupança' (destinada ao lazer), mas sim com a 'segunda poupança' (que é um excedente); num país com as características do nosso - uma população pobre e uma

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

classe média achatada - o incentivo a formas baratas de turismo não podia ter sido e não pode ser menosprezado".

O primeiro albergue brasileiro foi o de Muxarabi, reinaugurado em 1984. Nesta época o governo Montoro em São Paulo apostou no desenvolvimento dos albergues da juventude cedendo casas do estado que não eram utilizadas à associação paulista. Neste mesmo período, ocorreu a implantação de novos albergues da juventude no país.

O papel da EMBRATUR

A EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo - tem tido um papel de compilador de dados e apresentação de estatísticas, sendo um simples órgão fiscalizador. Conta com verba muito pequena, é fato. Mas mesmo levando-se em conta a escassez de recursos do Estado Brasileiro e suas prioridades emergenciais, não é por isso que a EMBRATUR deva ausentar-se.¹⁴⁹ Tanto a federação brasileira quanto a associação paulista têm sempre tomado as iniciativas que não partem do órgão federal.

É do pensamento do presidente da federação brasileira que falta por parte da EMBRATUR decisão política para captação de fundos e apoio logístico. "Turismo não é supérfluo. É errado considerar o alberguismo um turismo social. Uma análise mais detalhada o enquadraria num turismo econômico. Ademais, o alberguista economiza no pernoite, mas nunca deixa de gastar na cidade".

É bom ressaltar que em 1991 foram consumidos mais de 30 milhões de pernoites em albergues da juventude em todo o mundo. Isto representou uma cifra conservadora

¹⁴⁹ A dirigente da EMBRATUR, Roberta Sá, mesmo caracteriza o apoio do órgão como 'à distância'. Quer crer que "o movimento alberguista já possa caminhar com as próprias pernas".

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

equivalente a 400 milhões de dólares.¹⁵⁰

¹⁵⁰ KINGSLEY, D.. "O Mercado de Viagens e Turismo, e a Importância do Movimento Alberguista neste Mercado nos Anos 90 e no Próximo Século". In: FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, 13-14 Setembro 1991, p.4

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

VIABILIDADE ECONÔMICA

Desembolso

Para Carlos Eugênio Trevi, superintendente da associação paulista, estando o imóvel disponível e não havendo mudanças estruturais a serem realizadas ou necessidade de reforma, fundamentalmente para instalações básicas (beliches, colchões, geladeira, lençóis *etc.*), o custo de implantação fica orçado a um equivalente de US\$ 5 mil. O *payback* só desde montante é inferior a um ano. "Com uma taxa de ocupação não inferior a, em média, 30%, sobrevive-se".

Perfil do investidor

Principalmente proprietários nas seguintes situações:

- . de imóveis vazios ou alugados para outros fins (portanto descontentes com a lei do inquilinato);
- . de hotéis, que destinam uma ala como albergue da juventude (pois em um quarto podem ser colocadas mais pessoas, também reduzindo o volume de serviços a serem prestados).

Logística oferecida

O sistema, que se baseia em um *franchising*, dá acompanhamento e apoio de forma a tornar o processo ao investidor o mais desburocratizado possível. Foi elaborada também por um arquiteto uma planta de um albergue hipotético com custos expressos em dólar. A associação paulista fornece dados referentes aos mais variados custos para o país inteiro.

Não há linhas de financiamento para a instalação. Negociações com o BNDES -

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - têm buscado a liberação de financiamento (pagando-se correção monetária + juros 12% a.a.). Em algumas cidades será votada a eliminação do IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano - para albergues da juventude.

Os proprietários de albergue da juventude passam a ficar subordinados às associações estaduais. Delas se beneficiam de todo o apoio logístico e mercadológico. Por enquanto nenhuma taxa é cobrada.

Os critérios para implantação de um albergue da juventude seguem uma matriz criada pela EMBRATUR adaptada ao modelo internacional. As associações fornecem um folheto de instrução. Na Alemanha, por exemplo, existe um 'Manual de Construção de Albergues'.

Taxa de ocupação dos albergues

A taxa de ocupação pode variar muito por albergue da juventude em função da cidade, microlocalização, serviços prestados e por período do ano. Os meses de pico de demanda dão-se nas férias e feriados mais prolongados - dezembro, janeiro, fevereiro e julho, destacando-se as praias no verão e a montanha no inverno. Os de baixa concentram-se predominantemente de março a maio e de agosto a setembro.

Em São Paulo, a taxa de ocupação anual gira em torno de 40-60%. Na alta estação, a média de ocupação chega a 80%. O presidente da federação brasileira considera que "com uma taxa de 18% de ocupação o albergue da juventude já se paga".

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

RECOMENDAÇÕES

A atual recessão brasileira tem ajudado a exacerbar a variação nas taxas de ocupação e mesmo diminuí-las drasticamente. Mais promoções nos períodos de baixa ocupação (através de entretenimentos diversos, como organização de jogos, passeios, brincadeiras, festas, danças, esportes *etc.*) e convites para que alberguistas possam trazer, por um pernoite, qualquer convidado seu mesmo sem ser associado (só uma diária seria cobrada) são sugestões que devem ajudar. Em relação à última menção, teria uma vantagem adicional de aumentar o grau de conhecimento dos albergues da juventude entre consumidores potenciais.

Na indústria hoteleira, atitudes em direção ao setor de comidas e bebidas são responsáveis por aumentos potenciais em lucros.¹⁵¹ Não é por menos que uma das diretrizes da Federação Internacional dos Albergues da Juventude é no sentido da liberação do consumo de bebidas alcoólicas dentro dos albergues, inclusive através da exploração da venda.

¹⁵¹ Pensamento defendido também em DELUCA, M.. "Please Lease Me". Restaurant Hospitality, v.73, nº10, Outubro 1989, p.138-139

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Plano de marketing

Planos de Marketing globais são estabelecidos em todos os níveis, internacional, nacional e estadual.

A determinação mercadológica da federação internacional dos albergues da juventude é muito forte. Em especial na Europa, o 'Alberguismo' é uma marca tão conhecida quanto a COCA-COLA. Isto mostra o grau avançado de desenvolvimento do marketing no plano internacional. Os planos da federação internacional dos albergues da juventude foram recentemente discutidos em reunião realizada em 13-14 de setembro de 1991, na cidade de Londres, Inglaterra. Aliás, a nova logomarca do movimento alberguista foi recentemente alterada para *Hostelling International*.

Nacionalmente, a partir da pesquisa que traçou o perfil do consumidor, está sendo esboçado um plano direcionado a melhor atender ao público-alvo.

É fato ainda ocorrer o não cumprimento de diretrizes traçadas, já que, como reconhece o presidente da federação brasileira, "um plano global para ser levado adiante também 'passa por patrocínio', ou seja, nem tudo é alcançado porque às vezes os recursos não ocorrem".

A nível estadual destaca-se muito São Paulo, que segue, mas também muito influencia, o plano de marketing nacional. Muitos estados com associações pouco estruturadas acabam por recorrer a São Paulo.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Estratégia de crescimento dos albergues da juventude brasileiros

A estratégia de crescimento da federação para os albergues da juventude brasileiros está baseada no estabelecimento de metas, que muitas vezes restringem-se a um período de um ano.

Atualmente, tem-se dado prioridade à busca de interessados em abrir o negócio na iniciativa privada (na época em que o presidente da EMBRATUR era o João Dória Jr. houve um incentivo maior a essa estratégia, com anúncios em jornal).

É passada a idéia do ganho no volume, ou seja, onde se acomodariam dois hóspedes em um negócio tradicional, nos albergues da juventude acomodam-se quatro ou mais.

No albergue da juventude há uma integração e convivência com outros hóspedes que não existem no hotel. Fora das capitais, o albergue da juventude é procurado pelo pernoite. A importância à convivência é menor.

Atualmente é marcante o impulso dado ao estabelecimento de novos albergues da juventude. Na associação paulista, credenciam-se, em média, 20 pessoas/mês interessadas no negócio. Destas, ao menos 4 têm potencial.

O enfoque maior está na ocupação de destinos turísticos no país. Para tanto é importante o trabalho de assessoria de imprensa e a parceria com órgãos oficiais e autoridades locais. Está em votação hoje nas câmaras municipais das cidades do Rio de Janeiro e Curitiba um projeto para isenção de IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano - a albergues da juventude.

A federação internacional tem representações junto aos governos de diversos países.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

No Brasil ainda não existe tal representação, provavelmente devido à jovialidade do alberguismo nacional.

OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

- . Em termos de novos sócios, a nível nacional, dos atuais 50.000 associados com a carteirinha de 1992, planeja-se atingir 100.000 no início de 1993. O número de albergues da juventude passaria a 150 (50 a mais). Em São Paulo, de 20.000 atingir 40.000, com um acréscimo de 5 albergues da juventude (total 15).
- . Serão buscados patrocínio para confecção do 'Guia de Albergues do Brasil', descontos para eventos e criação da carteira 'família' e 'líder de grupo'.
- . Em São Paulo ainda para 1992, objetivos complementares são de abrir uma agência de viagem e dois novos albergues na capital (já em funcionamento). Um esforço extra está na ampliação dos pontos de venda das carteirinhas da associação, como por exemplo em *Shopping Centers*.

O processo recessivo brasileiro

Na associação paulista, o processo recessivo brasileiro é visto como interferindo tanto positiva, quanto negativamente. Positivamente porque sendo as diárias baratas, mais pessoas optam pelo albergue da juventude ao invés da rede hoteleira. Negativamente, porque o custo do turismo passa a pesar mais no bolso. A abertura de albergues da juventude também está retraída; para quem pensa em abrir um albergue, não há financiamento, além do quadro econômico que assusta. Ainda, há algum tempo existia o sócio alberguista por impulso (tirava sua carteirinha e pouco a utilizava), correspondendo a 30% do total de sócios; hoje este percentual é nulo.

Na conjuntura atual de forte angústia econômica, a recessão, entretanto, tem sido

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

mais inimiga. O presidente da federação brasileira lembra: "É triste verificar que muitos jovens que hoje obtêm a carteira internacional vão para a Europa para morar e tentar a sorte, utilizando-se dos albergues da juventude como um 'quebra galho' inicial".

Oportunidades e necessidades

Muitos órgãos governamentais possuem imóveis fechados em desuso. Há uma negociação em andamento com a VASP que patrocinaria o 'Guia Brasileiro de Albergues da Juventude', além de oferecer um desconto aéreo para alberguistas (o que criaria um grande aumento de demanda).

A EMBRATUR está negociando um crédito de alguns milhões de dólares via Badesp. Para o superintendente da associação paulista, entretanto, "o provável é que tais créditos sejam destinados infelizmente a 'grandes peixes' com garantias".

Há necessidade de um patrocinador para a confecção de material informativo e de divulgação, e de outros canais de crédito.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Tendências mais marcantes

TENDÊNCIAS MAIS MARCANTES.	
Orientação Internacional	No Brasil
<ul style="list-style-type: none">. Caíram os regulamentos rígidos. Aboliram-se os limites de idade e os horários de abertura- fechamento.. As reservas estão sendo agilizadas com o uso mais maciço do <i>fax</i>, com a premissa de se atingir uma central de reservas em cada país.	<ul style="list-style-type: none">. Foram criadas novas modalidades de carteiras: a de 'família' e a de 'líder de grupo'.. Implantação da validade das carteiras segundo o sistema <i>rolling year</i>.. Controle de qualidade dos albergues da juventude.. Novos albergues implantados com padrão 'ótimo' (segundo presidente da APAJ).

E ainda: para a presidente da associação paulista, "os alberguistas estão em busca de novidades". Por pesquisa, traçou-se o perfil do alberguista brasileiro, que curiosamente faz parte da classe B-A.

Tendência também é da abertura de albergues da juventude em áreas ecológicas do Pantanal e Amazônia, por exemplo. Alguns albergues já existentes promovem atividades de cunho ecológico.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Pontos fortes e fracos do empreendimento

SITUAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">o 'efeito cascata': o boca-a-boca no movimento alberguista funciona muito;possibilidade de viagem a preços módicos com estadia em local decente, honesto e limpo;possibilidades turísticas advindas da boa localização geográfica e ótima microlocalização (acesso muito facilitado).	<ul style="list-style-type: none">a própria marca, que ainda não é bem conhecida e que se alia ao próprio estigma da palavra albergue.¹⁵²;a estrutura de muitos albergues no tocante à arquitetura, conforto e serviços;superintendente da associação paulista argumenta: "o atendimento é pessoal, mas não muito efetivo e deixa a desejar. Alguns donos de albergue deixam a administração do albergue da juventude a cargo de empregados".

Concorrentes

O presidente da federação brasileira avalia que, com as características institucionais e 'filosóficas' dos albergues da juventude, não existem concorrentes no Brasil. Mesmo instituições como a ACM - Associação Cristã dos Moços - ou a Interpass não têm exatamente o mesmo público-alvo e nem de longe chegam a incomodar.

É na Europa que a concorrência é muito forte. O sistema *B&B - Bed & Breakfast*, na Inglaterra, é o mais forte concorrente do movimento alberguista.

¹⁵² É usada em outras situações de auxílio (mendigos, menores carentes) ou de corretivo social (albergues cadeia). Em Portugal, por exemplo, outro país de língua portuguesa, a palavra albergue foi trocada por pousada. Reconhece-se que esta imagem, porém, está muito melhor e muito mais consolidada.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Acabam sendo 'roubadores' de hóspedes pequenas pousadas, em especial no Nordeste e principalmente na baixa temporada. Também existem alojamentos universitários ou ligados à igreja católica.

Diferenciam-se pelo preço competitivo e pelo fato de poderem oferecer a este preço dormitórios não coletivos (nos albergues da juventude, a média está em 6-8 pessoas por quarto, sendo que uma boa parcela com 4).

O fator de conquista dos albergues da juventude deve ser de manter um preço competitivo e buscar um diferencial na maior limpeza e conforto.

RECOMENDAÇÕES

Aparentemente, candidatos a ingressarem no negócio de albergues da juventude decidem-se pelo ingresso impulsionados pelos fatores positivos do movimento, tendendo a subestimar os pontos negativos. A falta de visão comercial e mercadológica deve ser ponto excludente a candidatos por parte das associações. Um pouco do descontentamento e falta de profissionalismo percebidos seriam minimizados.

A organização alberguista necessita comprometer a corporação com a satisfação dos clientes. A seleção mais importante está em buscar nos interessados em abrir um albergue da juventude aqueles que sejam indivíduos amigáveis e felizes. Os programas de treinamento dispensado a eles deve priorizar a habilidade em lidar com

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

reclamações dos clientes e o provimento de um serviço de valor agregado.¹⁵³

Também foi constatado que em todos os níveis, desde o dono de albergue, passando pelas associações estaduais e chegando à federação brasileira, há sempre uma certa tendência de culpar o nível 'hierárquico' superior pela atual estagnação do movimento.

É importante que neste momento cada um, nas suas atribuições, faça uma reavaliação e passe a empenhar-se para conseguir um esforço coeso de união entre todos, que efetivamente produza resultados sinérgicos.

O movimento deveria começar a organizar um sistema de informação de marketing, mesmo que simples, pois sem dúvida ajudaria em muito nas tomadas de decisões. Mesmo porque, é bom lembrar o fato de ser a indústria de hospitalidade, em particular o segmento de estabelecimentos hoteleiros, uma das poucas indústrias em que os consumidores provêm informação mercadológica crucial sobre eles mesmos cada vez que consomem.¹⁵⁴

E perceber que o ponto fraco da coleta de dados está em suas raízes, por exemplo a recepção do albergue, o balcão de inscrição de sócios, os escritórios de viagem etc..¹⁵⁵

¹⁵³ É de mesma opinião Kirwin, que vê estes pontos como estratégias fundamentais para assegurar clientes leais e satisfeitos que repetem o consumo. Em KIRWIN, P.. "The Satisfaction of Service". Lodging Hospitality, v.47, nº6, Junho 1991, p.66

¹⁵⁴ YESAWICH, P.C.. "The Marketplace: Getting to Know You". Lodging Hospitality, v.47, nº6, Junho 1991, p.64

¹⁵⁵ PARFITT, J.. "Como Utilizar Análises de Informações e Pesquisas de Mercado para Delas Obter Melhores Resultados". In: FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, 13-14 Setembro 1991, p.25-26

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO, DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO DE PRODUTO

Segmentação de Mercado

O público-alvo foi levantado com base em pesquisa do perfil do alberguista brasileiro. São jovens de 17-31 anos (81,7%), com maior concentração entre 20-28 anos (60,2% do público), universitários (65,4% do público), da classe B-A (classificação Abitene), sendo 52,2% feminino contra 47,8% masculino, destacando-se ainda as seguintes características: 89% são solteiros; 82% moram com a família; 75% trabalham e em geral estão em centros urbanos.¹⁵⁶

A partir destes dados, está-se dando ênfase à busca das universidades e associações (grêmios) das empresas.

O jornal 'Viaje' da associação paulista também realizou pesquisa junto a seus leitores alberguistas que confirmou muitas das características citadas acima. Traçou-se o perfil psicográfico do consumidor brasileiro de albergue da juventude: 'um professor ou professora da classe média, de idade entre os 20 e 25 anos'. Os alberguistas também deram nota ao jornal, que ficou de boa para ótima.

O público potencial estimado é de 1 milhão de pessoas. Ainda não existem condições econômicas de alcançar todo esse segmento (hoje, somente 10% foi atingido). Para o superintendente da associação paulista, a marca ainda é pouco conhecida e "os esforços de comunicação não estão adiantando (e nem sequer se pagam pelo aumento do número de carteiras de sócio emitidas)". É preciso repensar os gastos. O segmento é

¹⁵⁶ FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "Perfil do Alberguista Brasileiro". Relatório Final, Rio de Janeiro, Primavera 1991. 136p..

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

grande e rentável.

Divulgação e esforços de diferenciação

Tudo o que é feito de comunicação visa explorar os aspectos psicológicos envolvidos no alberguismo, que são a liberdade e a possibilidade de convivência que outros meios de hospedagem não propiciam. O albergue da juventude é um ambiente de aprendizagem; o jovem aprende aspectos novos ou diferentes que vêm da mistura de pessoas de diferentes nacionalidades. O superintendente da associação paulista salienta: "ele se conhece por espelho com outro jovem".

Os diferenciais estão sendo explorados através de jornais de publicação das associações e por matérias da assessoria de imprensa (*press-releases*). Segundo o presidente da federação brasileira, o enfoque é que "ninguém escolhe o meio de hospedagem, mas sim o destino turístico" (o *Mediterranée* seria uma exceção). Portanto, esta é a tônica das matérias.

No Rio há um jornal mensal com tiragem de 40.000 exemplares e patrocínio de uma universidade carioca em que são explorados os diferenciais dos albergues da juventude.

Posicionamento de Produto

Para a presidente da associação paulista, "a percepção do consumidor é ótima, fazendo mais amigos, conhecendo novos lugares e gastando pouco". Já o superintendente da associação paulista aponta como insuperável a possibilidade de fazer amigos; todos os outros fatores - limpeza, localização *etc.* - são subordinados a este: "aquele alberguista que renova por anos a fio sua carteirinha sofre basicamente de solidão".

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Apesar da boa avaliação quanto à imagem dos albergues da juventude, o superintendente da associação paulista lembra que 20% dos albergues ainda estão ruins e o consumidor reclama.

O não consumidor tem a princípio preconceito por falta de informação. Em geral, não conhece que os albergues da juventude existem no país. Entretanto, mostra interesse quando vem a saber da sua existência.

A imagem é sempre boa para quem consome e para as pessoas com quem se relaciona (familiares e amigos). O 'boca-a-boca' é muito eficiente.

A questão do nome 'albergue' (com conotação negativa na língua portuguesa) já está esclarecida para muitas pessoas, portanto a situação anterior está começando a se reverter.

RECOMENDAÇÕES

Além dos esforços de segmentação, é necessário ir além, já que os albergues da juventude não estão posicionados. Certamente há diferenciais claros no movimento alberguista, entretanto o conhecimento do público em geral ainda é pequeno. Diferenciação só existe quando percebida pelo consumidor.

Um trabalho junto aos já alberguistas para estimulá-los a também envolver seus amigos no alberguismo deveria ser cogitado. Não apenas transformá-los em alberguistas, mas também melhor conscientizá-los e informá-los a respeito do movimento.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Também é bom dizer que as bases de segmentação usadas até o momento não são realmente as mais adequadas. As pessoas que vão para um albergue da juventude têm por exemplo propósitos, que devem ser identificados para estabelecer bases para segmentá-las. O uso que dão ao albergue é importante!

A meta do marketing estratégico é o crescimento, que envolve manter atuais consumidores e assegurar novos. Esta lealdade é conseguida quando o hotel apresenta, promove e mantém uma vantagem única sobre a concorrência.¹⁵⁷

Entretanto, tem-se verificado que é cada vez mais difícil manter uma vantagem competitiva, já que a percepção de níveis de diferenciação é crescentemente mais baixa. Esta realidade provoca o aparecimento de outra feição de distinção para produtos/serviços e companhias competidoras, a atitude de gerentes e empregados com seus consumidores.

Aumentar a ligação do cliente com o produto ou serviço de uma firma pode criar um diferencial mais duradouro, mas acarreta em implicações no gerenciamento. Não apenas em custos (preço) a firma pode ser diferente da competição, mas toda e qualquer estratégia de sucesso tem que perseguir a diferenciação em outras bases. Importa não somente o que o cliente recebe como serviço, mas também como o recebe.

¹⁵⁷ NOWAKOWSKI, J.A.. "The Jewels of Technology". Lodging Hospitality, v.47, nº2, Fevereiro 1991, p.66

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Implicações do aumento desta ligação na operação são bastante grandes, senão mais importantes, já que têm potencial para influenciar o consumidor. Os pontos enfocados a seguir são fatores que contribuem para uma diferenciação bem sucedida:¹⁵⁸

- . **envolvimento do cliente:** uma estratégia é a da acessibilidade, que significa tornar acessível o serviço pelo envolvimento direto do cliente, que em muitos casos pode significar um *self-service*. É interessante notar que apesar de o envolvimento do cliente poder aumentar a ligação, também pode reduzir a interação humana. "Em tornando-se mais 'pessoal', não nos tornamos necessariamente mais 'humanos'. O termo 'pessoal' não se refere à quantidade de interação humana mas à extensão das necessidades dos clientes que foram satisfeitas";
- . **descentralização:** a organização tem que estar estruturada para facilitar o serviço ao cliente. Em muitos casos significa a descentralização com delegação de autoridade ao pessoal de contato com o consumidor. "Você quer que seu pessoal toque seu negócio como se fosse deles próprios". São eles que possuem a visibilidade maior e que tem a perspectiva, pelo contato direto, de saber quais seus problemas, necessidades, e como satisfazê-los;

¹⁵⁸ FULMER, W.E. & GOODWIN, J.. "Differentiation:: Begin With the Consumer". Business Horizons, Setembro-outubro 1988, p.58-62

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

- . **adequação de oferta e demanda:** este é um problema especial de organizações no setor de serviços. Pode ser combatido tentativamente por estímulo aos canais de distribuição, como o de sistemas de reservas antecipadas, ou através de política de preços mais baixos em períodos de baixa demanda. Pacotes promocionais também são eficazes.
- . **padronização de procedimentos chave de operação:** a padronização possibilita que o pessoal de contato com os consumidores possa estar livre para lhes prover serviços mais adaptados. Resultados positivos são claros com a padronização: "a necessidade de supervisão é significativamente reduzida, portanto, o custo de prover um bom serviço é menor. O fardo em tomar várias decisões é removido da pessoa que presta o serviço, assim mais tempo pode ser devotado a proporcionar o toque pessoal necessário à maior ligação. Finalmente, organizações que chegam a este nível de detalhe gastam pouco tempo corrigindo erros e dão invariavelmente mais ênfase em treinamento para o bom serviço";
- . **informatização:** a maior informatização deixa muitos processos mais fáceis, torna a informação facilmente disponível e reduz custos pela maior racionalização.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

COMPOSTO PRODUTO-SERVIÇO

Serviços oferecidos

Nos albergues, além da hospedagem, acrescentam-se por vezes café-da-manhã, refeição, organização de passeios, aluguel de carros e demais serviços concernentes ao entretenimento turístico do alberguista (serviço este muito variável). O presidente da federação brasileira informa que, além do pernoite, nenhum outro tipo de serviço é obrigatório.

Como apoio logístico, algumas associações, como a associação paulista, realizam reservas, organizam excursões, prestam informações turísticas *etc.*.

Restrições

No Brasil não há restrições de horário, os albergues da juventude ficam abertos 24 horas por dia. Tão pouco faz-se restrição em função da idade. Qualquer pessoa de qualquer idade pode freqüentar um albergue da juventude.

Internacionalmente essas regras passam a ser gerais e foi um dos pontos centrais de discussão do último seminário internacional de marketing realizado em Londres.

O limite de idade já está abolido no mundo todo, mas a divulgação é muito difícil. Com a recente mudança da marca - de *Youth Hostelling International* (Alberguismo Internacional da Juventude) a *Hostelling International* (Alberguismo Internacional) - esta divulgação deve tornar-se mais fácil.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Controle de qualidade

O padrão geral dos albergues da juventude está sendo alvo agora de um controle de qualidade em fase inicial. Os controladores, que fizeram curso com verba da federação brasileira, fazem visitas a albergues da juventude. São estudantes de arquitetura selecionados que aplicam e preenchem questionário de avaliação durante a visita. Está em fase de elaboração uma planilha de avaliação a ser aplicada nos albergues visitados.

Ciclo de Vida dos Albergues da Juventude

Para a presidente da associação paulista, "no Brasil entramos agora na maturidade. As 'arestas já estão aparadas'. No mundo, o alberguismo está num estágio de maturidade muito mais avançado, com uma concorrência muito forte".

RECOMENDAÇÕES

A busca da qualidade também passa por um sistema de classificação dos albergues da juventude. A associação alemã os classifica em seis categorias, o que sem dúvida lhe permite estabelecer um padrão mínimo por faixa muito mais razoável e fácil de controle.

A federação internacional pretende criar um sistema de classificação a ser adotado

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

mundialmente.¹⁵⁹ É recomendável que a federação brasileira engaje-se a ele assim que possível. Ajudaria na diminuição de flutuações na qualidade dos albergues; situação muito danosa à lealdade do consumidor.

¹⁵⁹ FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, 13-14 Setembro 1991, p.58-61

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

COMPOSTO DE APRESENTAÇÃO

Padrão de arquitetura/decoração interna

As especificações referentes a instalações mínimas constam do manual 'Padrões para Credenciamento e Filiação'. Basicamente, todos os albergues devem incluir: divisão por sexo nos dormitórios; mínimo de 2,25 m² por alberguista/dormitório; mínimo de 1 banheiro a cada 10 homens e 1 banheiro a cada 8 mulheres; 1 sala de vivência; 1 cozinha opcional (aberta ou não ao alberguista).

Estudos e critérios para a localização

Existe basicamente uma orientação que estabelece:

- . o albergue deve estar a no máximo 1 km de um ponto de ônibus;
- . a localidade deve ter interesse turístico.

Outras preocupações devem ser observadas. Devem ser itens simples e descomplicados:

- . como chegar na cidade;
- . os meios de transporte disponíveis; e
- . como se dá a locomoção na localidade.

Divisões físicas em função do consumidor

Há a separação de sexos por dormitório. A alternativa que está sendo implantada é o quarto 'família' e 'líder de grupo'.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Treinamento a funcionários e donos de albergue

A *IYHF - International Youth Hostel Federation* (federação internacional dos albergues da juventude) promove cursos anualmente. Já foram ministrados cursos para presidentes de associações, para administradores de albergues e para órgãos ligados. A federação internacional dá treinamento a instrutores, havendo hoje três instrutores oficiais formados, treinados no país e habilitados a dar cursos, sempre com a coordenação de um instrutor internacional. Dão curso na federação brasileira duas vezes ao ano para donos de albergue. É um curso totalmente isento de taxas.

Há um Centro e Treinamento no Albergue da Juventude Rio de Janeiro - Chave.

Em cada estado há um esquema diferente, podendo ser organizados cursos diversos além dos já promovidos pela federação internacional. Em São Paulo a associação paulista organiza dois cursos diferentes uma vez por ano. Um para funcionários, outro para administradores de albergue. Para ambos são ministrados uma visão da filosofia e história do movimento, fundamentos de administração e mercadologia. Ainda promove a 'Jornada Interalberguista', em forma de painel. Serve para integração dos alberguistas e dá muito *feedback* à associação paulista (os alberguistas que participam desta jornada são selecionados por computador dentre aqueles ditos 'ativos', ou seja, de grande envolvimento com o alberguismo).

Existe ainda um centro integrado para desenvolvimento dos albergues da juventude na América Latina - CIDAIAL. Para o superintendente da associação paulista, teria um caráter de fomento de intercâmbio de experiências e de formação de pessoas mais aptas ao exercício de suas funções dentro do movimento alberguista. Organizaria um fundo de caixa que serviria para divulgação da América do Sul e de roteiros integrados na região. Entretanto, não tem fonte de renda própria, ficando à procura de verbas, inclusive junto

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

à federação internacional. "Este é um problema chave que explica porque o CIDA-JAL não está funcionando. Além desta mentalidade de 'píres na mão', outros fatores prejudicam sua atuação, como as diferentes moedas no continente e os diferentes graus de desenvolvimento dos países".

Funcionários de um albergue da juventude

Nos albergues privados até 60 leitos, são funcionários basicamente o próprio dono e quem contratar. Nos albergues da associação, uma gerência. Quando maiores, podem incluir porteiros, faxineiros *etc.*.

A valorização dos funcionários é importante e dá-se via cursos.

Informação aos alberguistas no albergue

Os administradores de albergue recebem orientação para que mantenham uma pasta sobre a localidade, envolvendo informações notadamente turísticas relevantes ao alberguista. A organização desse serviço de informação é variável no país. Pelo menos 90% dos albergues têm um folheto com informações diversas. Os donos de albergue encarregam-se de fornecer informações sobre shows, bares, teatro, passeios.

Política de preços

A política de preços é definida pela federação brasileira. Preços são estabelecidos com base nos custos levantados e em uma avaliação dos preços praticados pela concorrência, sendo periodicamente corrigidos pelos índices inflacionários.

Inicialmente, a política de preços foi estabelecida segundo o parâmetro

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

internacional. Hoje verifica-se que o preço médio cobrado nacionalmente (ao redor de US\$ 5) é inferior ao internacional (US\$ 10-18, em média). Tal medida, segundo o presidente da federação brasileira, visa manter uma diferenciação 'brutal' entre o meio de hospedagem tradicional e o albergue.

RECOMENDAÇÕES

Albergues brasileiros visitados (apêndices IVa e IVb) mostraram falta de profissionalismo no atendimento, prestação de informações (ex.: quadro de avisos), comunicação visual e decoração interna. Tais itens são essenciais ao estabelecimento de uma boa imagem dos albergues pelo seu visitante.

Sugere-se que as equipes de avaliação do padrão de qualidade dêem ênfase a esses aspectos e, não sendo possível ministrar uma rápida orientação no próprio local, assinalem o albergue para que futuramente sejam convocados seus donos para uma instrução dirigida à melhora dos tópicos do composto de apresentação que deixarem a desejar.

Normalmente, quanto maior for a padronização de itens do composto de apresentação, menores são os desvios na qualidade do serviço prestado, auxiliando na formação de pontos de diferenciação do negócio.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

A captação do turista nas vias de entrada da cidade também deveria ser explorada. Assim, algumas ações podem ser sugeridas:

- . sinalização padronizada de rua para orientar o turista chegar ao albergue (com autorização das prefeituras);
- . inclusão dos albergues da juventude nos mapas de cercanias dos metrô;
- . informação de telefone e endereço dos albergues da juventude locais nas estações rodoviárias e aeroportos através de cartazes.

Em relação à política de preços, este autor verificou que os donos de albergue têm reclamado muito. Certamente não está sendo definida com base em contabilidade de custos. Preço competitivo é uma coisa; já preço irrealisticamente baixo pode levar a uma 'quebradeira' dos albergues da juventude como unidades de negócio e forçar seus donos a deixarem o movimento.

Para finalizar, é interessante o fato de jovens alemães que não desejam prestar o serviço militar poderem substituí-lo pelo serviço em albergues da juventude. Esta idéia poderia ser levada adiante aos órgãos decisórios através de canais competentes.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO

Propaganda

Em São Paulo, a comunicação é mais agressiva. Alguns esforços resultaram na inserção de comercial na mídia televisiva. Os recursos, porém, são escassos. O Banespa libera verba irregularmente para *spots* em rádio.

As inserções de comerciais na televisão, quando há verba disponível, são feitas nos meses de maior interesse, abril, junho e novembro. Os dois primeiros por causa das férias na Europa (junho ainda por causa dos roteiros 'frios' no Brasil), e o último devido à programação de férias de verão dos brasileiros.

Outros estados também contam com propaganda em rádio, como é o caso do Rio Grande do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Bahia e Rio Grande do Norte. É o meio de comunicação de massa mais amplamente usado. Do presidente da federação brasileira, no Rio, existe um programa chamado 'A Voz do Alberguista'.

O jornal também é importante, veiculando anúncios de ocasião (perto de feriados, férias, visita de personalidades ao Brasil *etc.*) e muita matéria por via de assessoria de imprensa (*press-releases*), que é uma forte tendência no movimento.

A associação paulista confecciona um folheto informativo, renovado quadrimestralmente e distribuído aos postos de informações turísticas (aeroporto, quiosques em *shoppings etc.*), aos postos de atendimento e a escolas e universidades, além da publicação trimestral do jornal 'Viaje' (a tiragem, no 1º trimestre de 1992, foi de 30.000 exemplares). O jornal é distribuído gratuitamente para sócios, diretórios acadêmicos universitários, associações, centros turísticos, centros culturais, bibliotecas *etc.*. Um jornal

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

semelhante também existe no Rio.

Ainda, os albergues privados têm folheteria própria, que mandam para escolas, grêmios universitários *etc.*. Patrocínio do Banespa já foi firmado para a confecção do Guia de Albergues Brasileiro, que traz muitas informações (basicamente institucionais), seguindo a linha do guia internacional europeu ou norte-americano. E alguns materiais de promoção e propaganda produzidos pela federação internacional podem ser comprados praticamente a preço de custo. O texto é passível de adaptação e impressão local.

Não obstante, no âmbito nacional, lamenta o superintendente da associação paulista, uma propaganda melhor articulada ainda não existe no país. Faltam coordenação e esforço da federação brasileira para a promoção dos albergues brasileiros.

Venda pessoal

Sempre que possível são montados estandes em feiras, congressos e encontros por promotores de vendas. A venda pessoal ocorre através de promotores de rua que vendem a idéia do convênio com a associação, especialmente em escolas, grêmios universitários, grêmios de empresas e agências. Esta é uma característica mais marcante em São Paulo.

Consumidores

O perfil do alberguista brasileiro foi traçado em pesquisa conduzida no ano passado (1991) e fruto de um relatório final ao término desse mesmo ano, após quatro períodos de levantamento de dados.

É importante notar que raras pessoas ficam renovando a carteira. O presidente da federação brasileira aponta que "o uso do albergue da juventude corresponde a um

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

momento da pessoa".

RECOMENDAÇÕES

Em relação às verbas de propaganda, este autor sente que não estão sendo otimizadas. A inserção de comerciais na mídia televisiva deveria ser descontinuada, pois em função dos custos, não houve condições de mantê-los nos horários mais apropriados das diversas emissoras e com a frequência desejada. A cobertura e abrangência não foram compatíveis com o tamanho do mercado. Como resultado, o aumento na emissão de carteirinhas de associado ou de uso de albergues foi imperceptível e o *recall* baixíssimo.¹⁶⁰

Tais verbas seriam melhor aplicadas, mesmo que para comerciais, se estes fossem institucionais e voltados à inserção em cinemas e cineclubes. Mesmo que poucas salas fossem selecionadas, mas o comercial pudesse permanecer por um período maior de tempo nestes veículos, pela rotatividade dos filmes ter-se-ia a renovação do público, que, por vezes, seria novamente exposto à propaganda.

Tendo-se em consideração que o boca-a-boca é o melhor divulgador dos albergues da juventude, para realimentá-lo, outras ações seriam ainda mais importantes e teriam maior impacto:

- . *outdoors*: preferivelmente na entrada de escolas e universidades, cinemas, parques, museus, grandes vias de circulação e *shopping centers*;

¹⁶⁰ Segundo pesquisa, os alberguistas atuais tomaram conhecimento dos albergues da juventude por meio de outros sócios já alberguistas (60%), jornal e revista (20%) e só 6% destes através da televisão. Em FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "Perfil do Alberguista Brasileiro". Relatório Final, Rio de Janeiro, Primavera 1991, p.54

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

- . revistas: preferencialmente naquelas de companhias aéreas, em vôos nacionais e internacionais;
- . cartazes: nos trens do metrô e algumas estações selecionadas (ex.: em São Paulo, estação MASP), em estações rodoviárias, aeroportos, supermercados, universidades e escolas, *shopping centers*;
- . folhetos promocionais: formando uma família e por região brasileira. Deveria ser coordenado pelas associações estaduais (os folhetos confeccionados individualmente por donos de albergues são muito 'artesanais').

Também *incentive houses* deveriam ser contactadas para que utilizassem, como parte do programa de recompensa, estadias em albergues.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

COMPOSTO DE DISTRIBUIÇÃO

Distribuição e política de implantação

O Brasil no presente momento conta com aproximadamente 100 albergues da juventude; concentrando-se, predominantemente, no litoral. Os portões de entrada são o Nordeste e o Rio de Janeiro, seguindo o fluxo turístico. Não obstante, estão distribuídos por praticamente todas as capitais.

Não há uma política de implantação por parte da federação brasileira. A associação paulista, entretanto, auxilia, intermediando o processo. Isso não chega a estranhar, já que os investidores saem de São Paulo. O estudo não chega a ser científico, mas passa-se ao interessado uma estimativa de demanda. Sem grande rigor, foi realizado levantamento de preço de terrenos no litoral paulista.

A atual política de implantação visa levar o albergue da juventude para áreas aonde estão ausentes. É o caso da região amazônica (em Manaus e Belém já houve, mas eram ruins e foram fechados), da Ilha Grande-RJ, de Fernando de Noronha-PE e ainda de Parati, Angra e Búzios-RJ, onde albergues, hoje descredenciados, tinham desrespeito ao preço.

Dentro desta política de implantação também está o controle para que em cidades que já contam com um número muito grande de albergues da juventude não sejam permitidos novos credenciamentos (é o que ocorre em Salvador - com 5 albergues da juventude, e no Rio - com 7 albergues da juventude).

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Sistemas de distribuição utilizados

O sistema de propriedade corresponde a 90% dos casos. Como visto, todo o princípio baseia-se numa espécie de *franchising*. Há ainda os albergues da juventude que são gerenciados pela federação brasileira, sendo de sua propriedade.

No total, mais de 99 agências de viagens no estado de São Paulo estão credenciadas funcionando como postos de venda e recebendo comissão (muitas estão na capital e em importantes cidades do estado).

Rede de reserva existe na associação paulista, um sistema totalmente gratuito. Todos os albergues da juventude da rede são beneficiados. No futuro será avaliada a cobrança de uma taxa por este serviço.

Em São Paulo, a carteirinha de sócio pode ser emitida na própria associação, em postos de venda em *Shopping Centers*¹⁶¹ e na Secretaria de Turismo.

No Rio de Janeiro a situação é semelhante, o mesmo acontecendo com o Paraná. Nos outros estados, a venda da carteirinha limita-se às próprias associações e às agências do *STB - Student Travel Bureau* (quando presentes).

Em alguns estados, AM, PA, GO, MT, não há associações. Isto porque são estados que recebem público, mas não existe público que sai de lá. Quando acontece, esse público muito ínfimo acaba recorrendo a outros estados, à federação brasileira ou à

¹⁶¹ Em São Paulo, Shoppings Eldorado e Continental (Osasco); no Rio, Rio Sul, Plaza Shopping (Niterói), Madureira Shopping Rio, Norte Shopping; em Salvador, Iguatemi; em Recife, Shopping Recife; em Brasília, Conjunto Nacional; em Curitiba, Müller Shopping; em Porto Alegre, Shopping da Barra. Há ainda outros em negociação, como em São Paulo o Morumbi e o Iguatemi.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

associação paulista.

Pacotes e descontos promocionais

Há produtos e serviços oferecidos na associação: *Eurail Pass*, cursos, excursões, carteira internacional de estudante. São organizados pacotes, em São Paulo, para formação de grupos de excursão. Neste caso, é feita a captação de serviços de outras empresas.

No Rio, um pacote é oferecido a estudantes da Universidade Estácio de Sá que os leva a fazerem cursos no exterior utilizando a rede dos albergues da juventude.

Descontos promocionais são sempre de ocasião. Universitários já tiveram 10% de desconto. Outra promoção deu aos cariocas 20% de desconto nos albergues da juventude de Salvador (em decorrência, foi feita uma matéria pelo 'Globo Turismo'). Ainda, aniversariantes já fizeram suas festas de aniversário no albergue. Só os amigos pagavam, com desconto de 50%.

Planeja-se estender descontos para sócios alberguistas através de acordos com lojas de revelação de fotografias, teatros *etc.*. No nordeste há um grande potencial para ser estabelecido com casa de shows e restaurantes. Esta é uma meta que ainda não pode ser materializada.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

RECOMENDAÇÕES

As predisposições em oferecer pacotes ao consumidor por acordo com outras empresas devem ser levadas adiante.

Sugere-se também que a tentativa de envolver órgãos governamentais na distribuição dos albergues da juventude seja continuada. Na Alemanha, este envolvimento é surpreendente, tanto que lhe é possível possuir de 643 albergues, apenas 9 privados.

Nesta linha de pensamento, as várias prefeituras poderiam ser acionadas. No país alemão elas sabem que o jovem freqüentador de albergues da juventude é o turista de amanhã. Em geral, cedem o terreno para a construção.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

PERSPECTIVAS PARA OS ANOS 90

Para o presidente da federação brasileira, os albergues da juventude constituem-se "na grande possibilidade de o brasileiro viajar dentro e fora do país".

O superintendente da associação paulista afirma "já se ter passado daquele primeiro instante em que a ordem era 'vamos abrir'. A política atual fundamenta-se na qualidade e não na quantidade".

Nível e padrão internacionais de atendimento e organização?

A presidente da associação paulista acredita que em São Paulo o padrão de atendimento e organização é tão bom quanto o internacional. A meta é de chegar a uma informatização total.

Tratando-se de Brasil, conclui, "não se pode negar que em alguns lugares o nível é mais baixo".

Para o presidente da federação brasileira, o Brasil é o país que tem a melhor *performance* da América Latina, tanto em qualidade quanto quantidade.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Pontos limitantes e favoráveis à expansão dos albergues da juventude no país

EXPANSÃO DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL	
Pontos limitantes	Pontos favoráveis
<ul style="list-style-type: none">. falta de definição de verba para Marketing;. falta de apoio governamental;. a recessão brasileira, que desestimula o investimento básico e torna os canais de financiamento pequenos;. a característica do negócio, que não se presta a quem ainda tiver que pagar aluguel do imóvel.	<ul style="list-style-type: none">. credibilidade do sistema;. solidificação do movimento;. presença em 70% dos destinos turísticos do Brasil;. boa percepção do consumidor em relação à melhora da qualidade do produto-serviço;. o negócio em si, para quem já tem o patrimônio (imóvel), é muito promissor.

Estágio de evolução da estrutura mercadológica montada

Para a presidente da associação paulista, "falta ainda muita coisa. Muito deve-se à realidade do país, que não é bem estruturado. O próprio movimento alberguista brasileiro tem pouco tempo de vida".

Afirma também que essas limitantes ainda deixam nossa estrutura mercadológica comparativamente atrás da internacional. "O alberguismo brasileiro, entretanto, vem se consolidando e estruturando concretamente".

O presidente da federação brasileira aponta como causas principais desta defasagem ser a marca lá fora muito conhecida e ser o apoio das instituições, governo e iniciativa privada muito grande.

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

Na Alemanha há 1 milhão de associados, na Grã-Bretanha, 600 mil. O Japão tem mais de 400 albergues da juventude. Na França, os ministérios de Turismo e Esportes destinam US\$ 3 milhões/ano para a federação de albergues da juventude francesa.

Ainda para ilustrar: na Alemanha a prestação do serviço militar pode ser feita em albergues da juventude; 80% dos albergues da juventude pertencem às associações estaduais; o novo albergue da juventude de Munique consumiu DM 24 milhões, sendo DM 8 milhões do governo federal, DM 8 milhões do governo da província, DM 4 milhões da prefeitura e DM 4 milhões da federação de albergues da juventude alemã.

Hoje, no Brasil, comparativamente a 1986/87, o conhecimento da marca é muito maior. O mesmo vale para o número de associados, que em 1986 era apenas 5 mil (ao final de 1991, 50.000 associados).

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação deste autor quanto ao trabalho desenvolvido pela federação brasileira e pelas associações estaduais dos albergues da juventude é positiva. A seriedade segundo a qual várias questões mercadológicas são equacionadas mostra amadurecimento do movimento.

Kingsley estima que o mercado de jovens viajantes seja dez vezes maior que o abarcanhado pelo movimento. Isto significa que os jovens viajantes geram um negócio de cerca de 4 bilhões de dólares.¹⁶² Há razões, com base no potencial de mercado aferido e no público já atingido, para acreditar que a realidade brasileira também segue esta relação. Portanto, o mercado é muito promissor.

Os usuários de albergues da juventude não são pobres, pelo contrário. São pessoas que desejam fazer jus ao seu dinheiro e esticá-lo ao máximo para ganhar mais tempo de lazer. A acomodação não é prioridade em seus gastos, mas percebe-se que são fonte de captação de recursos a ser explorada também pelos municípios de atração turística.¹⁶³

"O crescimento do alberguismo, e do turismo jovem em geral, é primeiramente internacional".¹⁶⁴ O mercado estrangeiro é o de maior crescimento e ao qual está sendo dada maior ênfase. É uma razão que explica o porquê de a federação internacional estar

¹⁶² KINGSLEY, D.. "O Mercado de Viagens e Turismo, e a Importância do Movimento Alberguista neste Mercado nos Anos 90 e no Próximo Século". In: FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, 13-14 Setembro 1991, p.4

¹⁶³ KINGSLEY, D.. "O Mercado de Viagens e Turismo, e a Importância do Movimento Alberguista neste Mercado nos Anos 90 e no Próximo Século". In: FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, 13-14 Setembro 1991, p.13

¹⁶⁴ PARFITT, J.. "O Movimento Alberguista Internacional e a Mobilidade Jovem". In: MOVIJOVEM (Seminário Internacional). "Turismo Jovem Para a Década de 90". Lisboa, 6-7 Março 1991, p.56

■ CAPÍTULO VI - ALBERGUES DA JUVENTUDE NO BRASIL

apostando na implantação de albergues 'chave' nos portões de entrada dos países membros, como ocorreu no Rio de Janeiro. Aliás, após um declínio acentuado no número de turistas estrangeiros ingressantes no país, a situação parece começar a reverter-se. O turismo receptivo, segundo Lucimar Coutinho, chefe do Departamento de Estudos Econômicos da EMBRATUR, deve crescer a uma taxa de 10 a 23% nos próximos anos.¹⁶⁵

Todos os pontos anteriores comprovam a viabilidade e importância do movimento alberguista, que caminha conscientemente para melhorar seu desempenho no marketing de hospitalidade.

É por isso que as recomendações e sugestões devem somar-se ao atual esforço já desenvolvido pelo alberguismo no país e servir sobretudo para uma reflexão; ademais, a exposição dos albergues da juventude aos conceitos da indústria de hospitalidade deve propiciar a construção de um alicerce capaz de impulsionar o movimento a práticas mais ajustadas ao mercado, a melhor satisfazer o consumidor e a trilhar o caminho da excelência.

¹⁶⁵ **SHOPPING NEWS.** "Turismo Receptivo Dá Sinais de Recuperação e Pode Crescer 20% este Ano". Suplemento de Turismo, São Paulo, 16-18 Fevereiro 1992, p.10-B

ABSTRACT

ABSTRACT

The hospitality industry, in which take part hotels, hostels, restaurants *etc.*, has expanded enormously in the last decades, generating the necessity of a reformulation in its operations and in the way of interacting with the market.

Fact is that consumers claim to be more demanding about quality now than in prior years. Therefore, marketing practices have to be more intense and adapted to the reality of the industry so as to enable the company to adjust itself to changes in the market, to be able to propose and generate new opportunities, to satisfy its consumers and to succeed in the battle against competition.

#

The youth hostels, right from their beginning, are hostelling young people - sometimes not so young - and offering simple and cheap accommodation which outstands due to cleanness and organization. The European net of youth hostels is remarkably developed and has a superior logistic structure compared to many international hotel chains.

In Brazil, the beginning of the implementation of youth hostels occurred in the early 80's and today is clear an actual 'boom' of expansion of youth hostels throughout the country. Nevertheless, this segment of the hospitality industry lacks deeper study regarding marketing. This is corroborated by the fact that only now the responsible organism is tracing marketing issues more decidedly.

To attest the marketing structure degree of this segment of the hospitality industry in Brazil, this dissertation confronts the theoretical concepts of hospitality marketing with day-by-day practices. Besides, it aims to enlarge the little knowledge about the World Youth Hostel Movement.

■ ABSTRACT

The work already developed which explores and revises the hospitality marketing concepts was fully checked and in a certain extent enlarged and adapted in the light of the international bibliography and due to the specificity of the proposed subject.

#

Generally speaking, Brazilian performance is the best in South America not only in quantity, but also in quality. Actually, quality control measures are part of the present expanding policy. Yet, some unities still have deficiencies and lag behind those from more organized regions.

Youth hostels are already present in 70% of the Brazilian tourist targets, mainly because of the system credibility, movement solidification and good quality perception of consumers.

On the other hand, government and institutions haven't woken up yet to the hostelling movement in Brazil, which together with lasting recession, are main causes of difficulties in expanding the business and making people aware of it. Fact is that Brazilian hostelling is really infant.

Compared to 1986/87 brand knowledge is bigger. The same goes to the number of associate hostellers, 5 thousand in 1986, 40 thousand in the end of 1991. In addition, the market potential was rated to be of 1 million young travellers, no doubt promising.

Actually, it's observed that the international movement of hostellers is increasing whereas the internal markets are steady or declining in the world. Brazil was contemplated with the construction of a 'key hostel' in Rio by the International Youth Hostel Federation which will help attracting European travellers and increasing Latin America exchanges.

■ ABSTRACT

In Brazil, receptive tourism after many years sinking is waving signs of revival, with good growth estimates of 10-23% per year.

#

To sum up, this work attempts to clarify the *modus operandi* of youth hostels in Brazil, arguing about and unveiling the Hostelling Organization, taking a picture of its structure and evaluating its involvement with marketing, at the same time that presents action alternatives and tendencies.

Therefore, the author is confident that by giving suggestions and recommendations in the fields of marketing mix, strategic planning, market segmentation, product differentiation and positioning, the hostelling movement will tackle this difficult but hopeful period with greater chances.

APÊNDICES

ABREVIACÕES

AJ	-	Albergue(s) da Juventude
APAJ	-	Associação Paulista dos Albergues da Juventude
DJH	-	<i>Deutsches Jugend-Herbergswerk</i> /Associação Alemã dos AJ
EMBRATUR	-	Empresa Brasileira de Turismo
FBAJ	-	Federação Brasileira dos Albergues da Juventude
GDR	-	<i>German Democratic Republic</i>
IYHF	-	<i>International Youth Hostel Federation</i>
YH	-	<i>Youth Hostel(s)</i>

ENTREVISTADOS*

Pres. APAJ-SP	Presidente da APAJ, Maria José Giaretta
Supt. APAJ-SP	Superintendente Executivo da APAJ, Carlos Eugênio Trevi
Pres. FBAJ-RJ	Presidente da FBAJ, Sérgio Cabral Filho
Dir. EMBRATUR	Dirigente da EMBRATUR, Roberta Sá

ALBERGUES COMPARADOS

AJ Le D'Artagnan	80 rue Vitruve - 75020 Paris
AJ Chave	R. Gal. Dionísio, 63 - Botafogo - Rio de Janeiro/RJ
AJ Europa	Baron Ruzettelaan 143 - 8320 Brugge 4 (Assebroek)
AJ Ipê Amarelo	R. João Maurício de M. Costa, 352 - 27540 Itatiaia/RJ
AJ Madrid	c/ Sta Cruz de Marcenado 28 - Madrid
AJ Sampa City	R. dos Franceses, 100 - 01329 São Paulo/SP

* As entrevistas foram realizadas em abril-maio de 1992.

A associação alemã enviou resposta ao questionário em julho-agosto de 1992, assinada por Sabine Beckmann - responsável por relações internacionais.

APÊNDICE IA
QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES

APÊNDICE IA - QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES

1. HISTÓRICO

- 1.1 Quais foram os primeiros esforços mercadológicos desenvolvidos no país?
- 1.2 Por que houve tanta demora para implantar **AJ** no Brasil?

2. ESTRUTURA LOGÍSTICA

- 2.1 Quantos albergues existem no país?
- 2.2 Em quais áreas se concentram? Há uma política de implantação?
- 2.3 Como funciona e qual é o tipo de ligação entre a IYHF, a Federação Brasileira e as Associações Estaduais?
- 2.4 Qual é o papel da EMBRATUR? Como contribui/auxilia?
- 2.5 Que tipo de negócio é estabelecido entre as Associações e os donos/gerentes de albergue?
- 2.6 Existem padrões internacionais de instalação a serem seguidos?
- 2.7 Quem presta assistência/treinamento aos donos/gerentes/funcionários de albergue?

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 3.1 Qual é a estratégia de crescimento dos **AJ** brasileiros?
- 3.2 Quais são os objetivos a serem alcançados?
- 3.3 Quais as tendências mais marcantes? Há oportunidades/necessidades?
- 3.4 Como o processo recessivo brasileiro vem interferindo?
- 3.5 Quais são os pontos fortes e fracos dos **AJ** no Brasil?
- 3.6 Quais são seus concorrentes e como se diferenciam?

■ APÊNDICE IA - QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES

4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

- 4.1 De qual segmento do mercado turístico utilizam-se os AJ? Quais os esforços de segmentação (segmentações geográfica, psicográfica, demográfica, por uso, preço *etc.*)?
- 4.2 Percebe-se haver uma certa homogeneidade no segmento? Ele pode ser identificado e mensurado? Há condições econômicas de alcançá-lo? O segmento é suficientemente grande e rentável?
- 4.3 Como estão sendo explorados os diferenciais dos AJ? Como é a divulgação?
- 4.4 Qual é a percepção do consumidor quanto aos AJ? E do não consumidor? Como vai a imagem dos AJ?

5. MIX MERCADOLÓGICO

5.1 Produto-Serviço

- 5.1.1 Quais são os serviços oferecidos?
- 5.1.2 Como são as instalações mínimas?
- 5.1.3 Como são as regras de convivência nos AJ? Horários? Restrições de idade?
- 5.1.4 Quais são os serviços prévios: postos para formalizar a associação, carteirinha *etc.*?
- 5.1.5 Em que fase do Ciclo de Vida estão os AJ no Brasil? E no mundo?

5.2 Apresentação

- 5.2.1 Há um padrão de arquitetura/decoração interna?
- 5.2.2 Há estudos para definição da localização apropriada? Quais são os critérios?
- 5.2.3 Como é a atmosfera dos AJ? Há divisões físicas em função do consumidor?

■ APÊNDICE IA - QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES

- 5.2.4 Quem são os empregados de um **AJ**? Há interesse em valorizá-los?
- 5.2.5 Política de preços? Como é definida (custos, concorrência, demanda de mercado, consumidores *etc.*)?

5.3 Comunicação

- 5.3.1 Existe uma comunicação de massa? Através de quais veículos?
- 5.3.2 Como é feita a promoção dos **AJ** (propaganda, merchandising, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais *etc.*)?
- 5.3.3 O que os albergues oferecem como informação aos alberguistas (turística, de acesso, outros serviços)?
- 5.3.4 Qual é o perfil do consumidor de **AJ**?

5.4 Distribuição

- 5.4.1 Quais são os sistemas utilizados (de propriedade, gerenciamento e administração sem propriedade, franchising, consórcios, redes de reservas, afiliações, representantes, agentes de viagem, operadores de turismo *etc.*)?
- 5.4.2 Há pacotes oferecidos em associação com outras empresas (de transporte, STB, p. ex.)?
- 5.4.3 Existem descontos promocionais que levem os consumidores aos **AJ**?

6. PLANO DE MARKETING

- 6.1 É desenvolvido um plano de Marketing global? A que nível (internacional, nacional, estadual)?
- 6.2 Quais são os principais itens que abrange?

■ APÊNDICE IA - QUESTIONÁRIO PARA DIRIGENTES

7. VIABILIDADE ECONÔMICA

- 7.1 Quem investe em um **AJ** hoje? Qual é o montante de investimento? Como é o desembolso? Qual o *payback* (outros índices)?
- 7.2 Qual a logística oferecida?
- 7.3 Qual é a taxa de ocupação dos albergues? Como flutua?
- 7.4 Quais são as melhores áreas? Há estudos realizados?

8. PERSPECTIVAS PARA OS ANOS 90

- 8.1 Os **AJ** vieram para ficar?
- 8.2 Os **AJ** brasileiros contam com nível e padrão internacionais de atendimento e organização?
- 8.3 Quais são os pontos limitantes à expansão dos **AJ** no país? Quais os favoráveis?
- 8.4 Qual é o estágio de evolução da estrutura mercadológica montada? Difere muito da internacional?

APÊNDICE IB
RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

1. HISTÓRICO

1.1 Quais foram os primeiros esforços mercadológicos desenvolvidos no país?

Pres. APAJ-SP:

A partir de 1986, quando João Dória Jr. assume a presidência da EMBRATUR, um projeto mais agressivo foi formulado. Utilizou-se da propaganda em jornal para estimular as pessoas a abrirem AJ. Também as 'Casas Pernambucanas' engajaram-se neste projeto, patrocinando material promocional e utilizando suas próprias filiais como ponto de venda de carteirinhas dos AJ.

De 1200 sócios houve um salto para 13000 com a campanha no período de um ano.

Supt. APAJ-SP:

Talvez o primeiro e importante impulso ao movimento alberguista brasileiro tenha sido dado pelo governo Montoro, em meados da década de 80. Um de seus assessores ao participar da Feira Internacional de Turismo em Madrid (1984) deparou-se com o estande dos AJ e gostou da idéia.

O secretário estadual de Esportes e Turismo da época, Caio Pompeu de Toledo, cedeu então, em comodato, alguns imóveis do governo para o movimento. O projeto foi desenvolvido pelo técnico do governo Luís Renato Ignarra.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. FBAJ-RJ

Foi com João Dória Jr., em 1986, que o sistema pode ser implantado. Como presidente da EMBRATUR buscou criar a oferta de AJ. Foi aos órgãos oficiais de turismo e procurou a iniciativa privada. No final deste ano já existiam 40 albergues no país.

Em 1987 conseguiu uma parceria com as 'Casas Pernambucanas'. Em São Paulo, no seu comercial de TV, fornecia o telefone da APAJ e chamava os telespectadores para dirigirem-se às Casas Pernambucanas e adquirirem suas carteirinhas de sócio, ou seja, a sua rede de lojas paulistas passaram a emitir carteiras de sócio. No Rio, indicava qual telefone deveria ser usado para contatar a FBAJ. No resto do Brasil, a divulgação esteve baseada somente em rádio e na assessoria de imprensa.

Já em 1988, João Dória Jr. sai da EMBRATUR. Com isso, a EMBRATUR deixa o cenário alberguista. Não obstante, o impulso dado foi tal que as associações de SP, RJ, RS e MG reorganizaram a FBAJ (que já existia desde 1985, porém burocrática e cartorial). Neste mesmo ano surge da *IYHF* um plano de desenvolvimento para a América Latina, visando o aumento da oferta de leitos.

Da *IYHF* também chegam US\$ 320 mil para criação do 'Albergue Chave' no país (US\$ 220 mil para a compra do imóvel e US\$ 100 mil para adaptações), na cidade do Rio de Janeiro. A inauguração ocorreu em novembro de 1990.

1.2 Por que houve tanta demora para implantar AJ no Brasil?

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. APAJ-SP:

Fazendo uma relação entre AJ e turismo brasileiro, é bom lembrar que a própria EMBRATUR nasceu apenas em 1969. O turismo passou a ser organizado a partir do desenvolvimento da indústria automobilística e da malha rodoviária brasileira. As propagandas desta indústria despertavam a vontade de viajar.

Especificamente em relação a AJ, a década de 60 da ditadura militar atrapalhou demais. A polícia tinha uma ação muito agressiva quanto a jovens, principalmente quando reunidos.

Na década de 70, a política da EMBRATUR foi a dos 'elefantes brancos', dando prioridade à construção de uma rede hoteleira mais sofisticada como forma de preparar o país para o turismo internacional.

Só a partir da década de 80 é que foi possível uma estruturação.

O primeiro albergue brasileiro foi o de Muxarabi, reinaugurado em 1984. Nesta época o governo Montoro em São Paulo apostou no desenvolvimento dos AJ cedendo casas do estado que não eram utilizadas à APAJ. Neste mesmo período, ocorreu a implantação de novos AJ no país.

Supt. APAJ-SP:

Não havia verbas para divulgação; a própria palavra albergue tinha uma conotação negativa.

O albergue de Muxarabi, que já existia desde a década de 80, nada mais era que uma iniciativa isolada de um casal.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

O início do alberguismo no Brasil só pode ser pensado após a iniciativa do governo de São Paulo.

Pres. FBAJ-RJ:

Esta demora ocorreu por incompetência, sobretudo a nível governamental. Até porque turismo não é feito com a 'primeira poupança' (destinada ao lazer), mas sim com a 'segunda poupança' (que é um excedente), num país com as características do nosso - uma população pobre e uma classe média achatada - o incentivo a formas baratas de turismo não podia ter sido e não pode ser menosprezado.

2. ESTRUTURA LOGÍSTICA

2.1 Quantos albergues existem no país?

Pres. APAJ-SP:

Em torno de 100 AJ.

Supt. APAJ-SP:

Atualmente, 103 AJ.

Pres. FBAJ-RJ:

São 93 AJ (alguns foram fechados por apresentarem baixa qualidade).

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

2.2 Em quais áreas se concentram? Há uma política de implantação?

Pres. APAJ-SP:

-

Supt. APAJ-SP:

Concentram-se no litoral. Os portões de entrada são o NE e o Rio de Janeiro.

Não há uma política de implantação por parte da FBAJ. A APAJ, entretanto, auxilia, intermediando o processo. Isso não chega a estranhar, já que os investidores saem de São Paulo.

Pres. FBAJ-RJ:

Estão distribuídos por todas as capitais praticamente e alguns outros municípios.

A atual política de implantação visa levar o AJ para áreas aonde estão ausentes. É o caso da região amazônica (em Manaus e Belém já houve, mas eram ruins e foram fechados), da Ilha Grande-RJ, de Fernando de Noronha-PE e ainda de Parati, Angra e Búzios-RJ, onde albergues, hoje descredenciados, tinham desrespeito ao preço.

Dentro desta política de implantação também está o controle para que em cidades que já contam com um número muito grande de AJ não sejam permitidos novos credenciamentos (é o que ocorre em Salvador - com 5 AJ, e no Rio - com 7 AJ).

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

2.3 Como funciona e qual é o tipo de ligação entre a *IYHF*, a Federação Brasileira e as Associações Estaduais?

Pres. APAJ-SP:

A ligação entre a *IYHF* e a FBAJ é igual a um *franchising*. Entretanto, não se paga nada à *IYHF*. Dentro do acordo de franquia, O Brasil tem que cumprir as normas de qualidade, manter um padrão único, ser apolítico *etc.*.

A renda da *IYHF* advém do repasse:

- a) da venda dos 'Guias Internacionais dos Albergues da Juventude' (a diferença entre o preço cobrado pela *IYHF* e o preço de venda estipulado pela FBAJ fica aqui);
- b) da venda dos *guest cards* (30% do total fica aqui. Os 70% restantes compõem o fundo 'Richard Schirmann');
- c) da venda da placa com a marca dos AJ (a diferença entre o preço cobrado pela *IYHF* e o preço de venda estipulado pela FBAJ fica aqui);
- d) de doações de organismos internacionais (a nível nacional, a ação governamental é muito marcante, através da cessão de casas e, como na Alemanha, de subsídio de 50% sobre o custo de despesas).

Uma destinação de verba da *IYHF* aos países associados liga-se à implantação do chamado 'albergue chave', que seria a porta de entrada do movimento alberguista naquele país e em cidade dita estratégica. No Brasil, este albergue encontra-se na cidade do Rio de Janeiro.

A FBAJ delega às Associações Estaduais o fomento de todas as atividades relacionadas ao alberguismo em seus estados. Sua função é de supervisão e de estabelecimento de políticas nacionais.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

A renda das associações é fruto da venda das carteirinhas de associação (30% da qual é repassada para a Federação). Não se cobra nada dos administradores de albergue. Estes últimos devem manter os padrões de qualidade e de uniformidade em seus albergues, guardando para que todos os seus hóspedes sejam membros associados.

Supt. APAJ-SP:

A *IYHF* cede a marca às associações nacionais, no caso do Brasil a FBAJ, pelo sistema de *franchising*. À *IYHF* é apenas repassada 70% da verba oriunda da venda do *guest card*.

A *IYHF* faz política de divulgação do Brasil e se fortalece através da consolidação da rede internacional de AJ. Sua principal contribuição ao país membro está na abertura de um albergue chave em uma cidade, a exemplo do ocorrido no Rio (foram gastos US\$ 210 mil).

A FBAJ é mantida através dos 30% da verba da venda das carteirinhas de sócio.

Aos donos de albergue não se cobram taxas de filiação para uso da marca.

Pres. FBAJ-RJ:

A *IYHF* é a detentora da marca internacional e responsável pelo produto AJ. Na América Latina apenas o Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, México e Colômbia são *full members*, permitindo-lhes participar das decisões internacionais.

A *IYHF* cede a marca como se fosse um sistema de *franchising*. É repassado ao organismo internacional o resultado da venda dos guias internacionais.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

A FBAJ é detentora da marca no Brasil e está subordinada à *IYHF*. Arrecada 30% do produto da venda das carteirinhas de sócio. Os 70% restantes ficam nas associações estaduais.

Hoje há associações estaduais no RS, PR, SC, RJ, SP, MG, DF, CE, PE, RN, e um escritório da FBAJ na BA.

2.4 Qual é o papel da EMBRATUR? Como contribui/auxilia?

Pres. APAJ-SP:

A EMBRATUR tem tido um papel de compilador de dados e apresentação de estatísticas. Fato é que conta com verba muito pequena. Faltam planejamento e 'pulso' também.

Supt. APAJ-SP:

A EMBRATUR tem sido um simples órgão fiscalizador. São Paulo tem sempre tomado as iniciativas que não partem do órgão federal.

Pres. FBAJ-RJ:

Mesmo levando-se em conta a escassez de recursos do Estado Brasileiro e suas prioridades emergenciais, não é por isso que a EMBRATUR deva se ausentar.

Falta da parte da EMBRATUR decisão política para captação de fundos e apoio logístico. "Turismo não é supérfluo. É errado considerar o alberguismo um turismo social. Uma análise mais detalhada o enquadraria num turismo econômico. Ademais, o alberguista economiza no pernoite, mas nunca deixa de

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

gastar na cidade."

Em 1990 foram consumidos 300 milhões de pernoites em AJ em todo o mundo. Isto representou uma cifra entre 400 e 450 milhões de dólares.

2.5 Que tipo de negócio é estabelecido entre as Associações e os donos/gerentes de albergue?

Pres. APAJ-SP:

Há três tipos de negócio (albergue):

- a) o privado. O imóvel pertence a um dono, que gerencia o negócio.
- b) o público. Pertence ao estado; é o caso de alguns centros de turismo que gerenciam o negócio.
- c) o da associação. Normalmente o imóvel é cedido pelo estado e o negócio gerenciado pela Associação.

Por enquanto não existe nenhuma taxa cobrada dos donos de AJ. Está prevista, contudo, a implantação da cobrança de uma taxa mensal igual a quatro pernoites.

Supt. APAJ-SP:

De dois tipos:

- a) privado.
- b) da associação - em imóvel alugado ou em comodato com o governo.

Pres. FBAJ-RJ:

Os proprietários de AJ estão subordinados às associações estaduais. Delas se

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

beneficiam de todo o apoio logístico e mercadológico. Por enquanto nenhuma taxa é cobrada. A partir de outubro, entretanto, será cobrada uma taxa mensal equivalente a quatro pernoites.

Em São Paulo há um sistema de reservas totalmente gratuito. Todos os AJ da rede são beneficiados. No futuro será avaliada a cobrança de uma taxa por este serviço.

Também às associações cabe o credenciamento e descredenciamento de AJ (a FBAJ ratifica ou não).

2.6 Existem padrões internacionais de instalação a serem seguidos?

Pres. APAJ-SP:

Temos um folheto de instrução. Na Alemanha, por exemplo, existe um 'Manual de Construção de Albergues'.

Supt. APAJ-SP:

Existem. Estão a cargo da EMBRATUR.

Pres. FBAJ-RJ:

Há uma matriz criada pela EMBRATUR adaptada ao modelo internacional.

2.7 Quem presta assistência/treinamento aos donos/gerentes/ funcionários de albergue?

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. APAJ-SP:

A *IYHF*, anualmente, promove cursos. Já foram ministrados cursos para presidentes de associações, para administradores de albergues e para órgãos ligados. Já se formaram instrutores que estão habilitados a dar cursos, sempre com a coordenação de um instrutor internacional.

Em cada estado há um esquema diferente, podendo ser organizados cursos diversos além dos já promovidos pela *IYHF*. Em São Paulo a APAJ organiza dois cursos diferentes uma vez por ano. Um para funcionários, outro para administradores de albergue. Para ambos uma visão da filosofia, história do movimento, fundamentos de administração e mercadologia. Ainda promove a 'Jornada Interálberguista', em forma de painel. Serve para integração dos alberguistas e dá muito *feedback* à APAJ (os alberguistas que participam desta jornada são selecionados por computador dentre aqueles ditos 'ativos', ou seja, de grande envolvimento com o alberguismo.).

Supt. APAJ-SP:

Há um Centro e Treinamento no AJ Rio de Janeiro (antes localizava-se no AJ Pico do Jaraguá-SP).

A *IYHF* dá treinamento a instrutores, havendo hoje três instrutores oficiais, treinados no país. Dão curso na FBAJ duas vezes ao ano para donos de albergue. É um curso totalmente isento de taxas.

A APAJ também promove cursos 3 vezes por ano.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Existe ainda um centro integrado para desenvolvimento dos AJ na América Latina - CIDAIAL. Teria um caráter de fomento de intercâmbio de experiências e de formação de pessoas mais aptas ao exercício de suas funções dentro do movimento alberguista. Organizaria um fundo de caixa que serviria para divulgação da América do Sul e de roteiros integrados na região. Entretanto, não tem fonte de renda própria, ficando à procura de verbas, inclusive junto à *IYHF*. Este é um problema chave que explica porque o CIDAIAL não está funcionando. Além desta mentalidade de 'píres na mão', outros fatores prejudicam sua atuação, como as diferentes moedas no continente e os diferentes graus de desenvolvimento dos países.

Pres. FBAJ-RJ:

A FBAJ promove seminários com diferentes enfoques para funcionários, donos de albergue e presidentes de associações. A frequência é semestral e sempre supervisionados por instrutor.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Qual é a estratégia de crescimento dos AJ brasileiros?

Pres. APAJ-SP:

A estratégia de crescimento dos AJ brasileiros é a de buscar interessados em abrir o negócio na iniciativa privada (na época em que o pres. da EMBRATUR era o João Dória Jr. houve um incentivo maior a essa estratégia, com anúncios em jornal).

É passada a idéia do ganho no volume, ou seja, onde se acomodariam dois

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

hóspedes em um negócio tradicional, nos AJ acomodam-se quatro ou mais.

Supt. APAJ-SP:

A estratégia de crescimento da federação para os AJ brasileiros está baseada no estabelecimento de metas, que muitas vezes restringem-se a um período de um ano.

Na APAJ metas também são estabelecidas. Atualmente é marcante o impulso dado ao estabelecimento de novos AJ. Credenciam-se, em média, 20 pessoas/mês interessadas no negócio. Destas, ao menos 4 tem potencial.

Pres. FBAJ-RJ:

A estratégia é da ocupação de destinos turísticos no país. Para tanto é importante o trabalho de assessoria de imprensa e a parceria com órgãos oficiais e autoridades locais. Está em votação hoje nas câmaras municipais das cidades do Rio de Janeiro e Curitiba um projeto para isenção de IPTU a AJ.

3.2 Quais são os objetivos a serem alcançados?

Pres. APAJ-SP:

Em termos de novos sócios, a nível nacional, dos atuais 30.000 associados planeja-se atingir 70.000 ao final de 1992. Em São Paulo, de 20.000 atingir 40.000.

Serão buscados patrocínio para confecção do 'Guia de Albergues do Brasil', descontos para eventos e criação da carteira 'família' e 'líder de grupo'.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Em São Paulo ainda para 1992, objetivos complementares são de abrir uma agência de viagem, aumento de 30% no número de albergues e dois novos albergues na capital (já em funcionamento). Um esforço extra está na ampliação dos pontos de venda das carteirinhas da associação, como por exemplo em *Shopping Centers*.

Supt. APAJ-SP:

Em termos de Brasil, pretende-se chegar a 100.000 sócios até o final de 1992. O número de AJ passaria a 150 (50 a mais).

Em termos de São Paulo, pretende-se alcançar 40.000 sócios até o final do ano, com um acréscimo de 5 AJ (total 15).

Pres. FBAJ-RJ:

Objetiva-se chegar de 40.000 sócios com a carteirinha de 1992 a 100.000 no início de 1993. Isto poderá ser possível através da parceria, tanto institucional como por meio de descontos, com a iniciativa privada.

3.3 Quais as tendências mais marcantes? Há oportunidades/ necessidades?

Pres. APAJ-SP:

A orientação internacional sofreu uma mudança marcante.

a) Caíram os regulamentos rígidos. Aboliram-se os limites de idade e os horários de abertura/fechamento.

b) As reservas estão sendo agilizadas com o uso mais maciço do *fax*, com a premissa de se atingir uma central de reservas em cada país.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

c) Foram criadas novas modalidades de carteiras: a de 'família' e a de 'líder de grupo'. No Brasil serão implantadas a partir de outubro.

d) Implantação da validade das carteiras segundo o sistema *rolling year* (a carteira abarca dois anos, sendo discriminados os 12 meses de validade dentro deste período).

No Brasil, como tendências complementares são marcantes o controle de qualidade e o ótimo padrão dos novos albergues implantados. Os alberguistas estão em busca de novidades. Por pesquisa, traçou-se o perfil do alberguista brasileiro que curiosamente faz parte da classe A.

Oportunidades: muitos órgãos governamentais possuem imóveis fechados em desuso. Há uma negociação em andamento com a VASP que patrocinaria o 'Guia Brasileiro de AJ', além de oferecer um desconto aéreo para alberguistas (o que criaria um grande aumento de demanda).

Necessidades: de um patrocinador para a confecção de material informativo e de divulgação.

Supt. APAJ-SP:

Como tendência muito marcante está a liberdade absoluta, que se exprime em serviços mais modernos e menos limitantes. Exemplos dentre outros são a liberação de venda de bebida alcoólica, portaria 24 horas e regulamentos (antes mais rígidos e de caráter disciplinar) a ser encarados como 'Normas de Boa Educação'.

Necessidades: canais de crédito.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Oportunidades: EMBRATUR está negociando um crédito de vários bilhões de cruzeiros via Badesp (infelizmente, o provável é que tais créditos sejam destinados a 'grandes peixes' com garantias).

Pres. FBAJ-RJ:

A tendência mais marcante é da abertura de AJ em áreas ecológicas do Pantanal e Amazônia, por exemplo. Alguns albergues já existentes promovem atividades de cunho ecológico.

Oportunidades: não consigo pensar em nenhuma oportunidade no momento atual.

Necessidades: introdução do sistema *rolling year* para renovação da carteira de sócio previsto para 1992 (a validade passa a ser de 12 meses a partir do mês de obtenção da carteira). Hoje a validade ainda vai de 1º de outubro a 31 dezembro do ano seguinte.

3.4 Como o processo recessivo brasileiro vem interferindo?

Pres. APAJ-SP:

Tanto positiva, quanto negativamente. Positivamente porque sendo as diárias baratas, mais pessoas optam pelo AJ ao invés da rede hoteleira. Negativamente, porque o custo do turismo passa a pesar mais no bolso. Também para quem pensa em abrir um albergue, não há financiamento, além do quadro econômico que assusta.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Supt. APAJ-SP:

Positivamente, pois um AJ é, hoje em dia, uma das poucas modalidades de hospedagem barata no mercado hoteleiro.

Negativamente, pois a abertura de AJ está retraída. Também, há algum tempo existia o sócio alberguista por impulso (tirava sua carteirinha e pouco a utilizava), correspondendo a 30% do total de sócios; hoje este percentual é nulo.

Pres. FBAJ-RJ:

"A recessão é tanto inimiga quanto aliada." É aliada quanto se pensa que as pessoas passam a buscar alternativas econômicas de turismo. Na conjuntura atual de forte angústia econômica, entretanto, tem sido mais inimiga.

É triste verificar que muitos jovens que hoje obtêm a carteira internacional vão para a Europa para morar e tentar a sorte, utilizando-se dos AJ como um 'quebra galho' inicial.

3.5 Quais são os pontos fortes e fracos dos AJ no Brasil?

Pres. APAJ-SP:

Ponto fraco: a própria marca, que ainda não é bem conhecida e que alia-se ao próprio estigma da palavra albergue, muitas vezes relacionado com casa para menores. Reconhece-se que esta imagem, porém, está muito melhor e muito mais consolidada.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Ponto forte: é o 'efeito cascata'. O boca-a-boca no movimento alberguista funciona muito.

Supt. APAJ-SP:

Ponto forte: possibilidades turísticas advindas da boa localização geográfica e ótima microlocalização (acesso muito facilitado).

Ponto fraco: a estrutura de muitos albergues no tocante à arquitetura, conforto e serviços ("o atendimento é pessoal, mas não muito efetivo") deixa a desejar. "Alguns donos de albergue deixam a administração do AJ a cargo de empregados".

Pres. FBAJ-RJ:

Ponto forte: está na possibilidade de viagem com preço barato em local decente, honesto, limpo e de boa localização.

Ponto fraco: a própria palavra albergue tem uma conotação negativa. É usada em outras situações de auxílio (mendigos, menores carentes) ou de corretivo (albergues cadeia) social. Em Portugal, por exemplo, outro país de língua portuguesa, a palavra albergue foi trocada por pousada.

3.6 Quais são seus concorrentes e como se diferenciam?

Pres. APAJ-SP:

Pequenas pousadas, principalmente no NE e principalmente na baixa temporada. Também existem alojamentos universitários ou ligados à igreja católica.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Diferenciam-se pelo preço competitivo e pelo fato de poderem oferecer a este preço dormitórios não coletivos (nos AJ, a média está em 6-8 pessoas por quarto, sendo que uma boa parcela com 4).

Supt. APAJ-SP:

Os principais concorrentes dos AJ são as pousadas, especialmente no NE. Diferenciam-se pelo preço, por vezes e dependendo da época do ano, mais barato. Também oferecem quarto individual.

O fator de conquista dos AJ deve ser de manter um preço competitivo e buscar um diferencial na maior limpeza e conforto.

Pres. FBAJ-RJ:

Com as características institucionais e 'filosóficas' dos AJ não existem concorrentes no Brasil. Mesmo instituições como a ACM ou a Interpass não têm exatamente o mesmo público-alvo e nem de longe chegam a incomodar.

É na Europa que a concorrência é muito forte. O sistema *B&B - Bed & Breakfast*, na Inglaterra, é o mais forte concorrente do movimento alberguista.

Especificamente ao ato de 'roubar hóspedes', sente-se concorrência em certas regiões na baixa estação, como é o caso das pousadas do NE.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

4.1 De qual segmento do mercado turístico utilizam-se os AJ? Quais os esforços de segmentação (segmentações geográfica, psicográfica, demográfica, por uso, preço *etc.*)?

Pres. APAJ-SP:

Ver pesquisa sobre perfil do alberguista.

Supt. APAJ-SP:

Segmento representado pelos universitários (98% do público), entre 20-25 anos (50% do público), classe B-A (classificação Abitene), sendo 57% feminino contra 43% masculino, destacando-se ainda as seguintes características: 92% são solteiros; 82% mora com a família; 80% trabalham.

Esforços de segmentação geográfica foram iniciados recentemente e concluídos nesta pesquisa do perfil do alberguista.

O jornal 'Viaje' da APAJ também realizou pesquisa junto a seus leitores alberguistas que confirmou muitas das características citadas acima. Traçou-se o perfil psicográfico do consumidor brasileiro de AJ: "um professor ou professora da classe média, de idade entre os 20 e 25 anos". Os alberguistas também deram nota ao jornal, que ficou de boa para ótima.

Pres. FBAJ-RJ:

O segmento foi levantado com base em pesquisa do perfil do alberguista

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

brasileiro. Nele encontra-se o jovem de 17-35 anos (70%), com 2º grau completo (muitas vezes universitário incompleto e completo), com ligeira maioria de mulheres, 80% trabalham e em geral estão em centros urbanos.

A partir destes dados, estamos dando ênfase à busca das universidades e associações (grêmios) das empresas.

4.2 Percebe-se haver uma certa homogeneidade no segmento? Ele pode ser identificado e mensurado? Há condições econômicas de alcançá-lo? O segmento é suficientemente grande e rentável?

Pres. APAJ-SP:

O segmento é homogêneo. Falta investimento em maior divulgação (que necessita ser mais agressiva) para alcançá-lo.

Supt. APAJ-SP:

O segmento tem homogeneidade como visto no item anterior. Foi identificado (seu perfil) por pesquisa, sendo estimado o público potencial em 1 milhão de pessoas. Ainda não existem condições econômicas de alcançar todo esse segmento; a marca ainda é pouco conhecida e "os esforços de comunicação não estão adiantando (e nem sequer se pagam pelo aumento do número de carteiras de sócio emitidas)". É preciso repensar os gastos. O segmento é grande e rentável.

Pres. FBAJ-RJ:

O segmento é homogêneo, representado pelo jovem amadurecendo. É

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

suficientemente grande e rentável (hoje, somente 1% foi atingido). Ainda não há condições econômicas de alcançá-lo, que viria através dos esforços por mídia televisiva.

4.3 Como estão sendo explorados os diferenciais dos AJ? Como é a divulgação?

Pres. APAJ-SP:

Através de matérias gratuitas (*press-releases*).

Supt. APAJ-SP:

Tudo o que é feito de comunicação visa explorar os aspectos psicológicos envolvidos no alberguismo, que são a liberdade e a possibilidade de convivência que outros meios de hospedagem não propiciam. O AJ é um ambiente de aprendizagem; o jovem aprende aspectos novos ou diferentes que vem da mistura de pessoas de diferentes nacionalidades. "Ele se conhece por espelho com outro jovem".

A divulgação está mencionada adiante (item 5.3).

Pres. FBAJ-RJ:

Os diferenciais estão sendo explorados através de jornais de publicação das associações e por matérias da assessoria de imprensa. O enfoque é que "ninguém escolhe o meio de hospedagem, mas sim o destino turístico" (o *Mediterranée* seria uma exceção). Portanto, esta é a tônica das matérias.

No Rio há um jornal mensal com tiragem de 40.000 exemplares e patrocínio de

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

uma universidade carioca em que são explorados os diferenciais dos AJ.

4.4 Qual é a percepção do consumidor quanto aos AJ? E do não consumidor? Como vai a imagem dos AJ?

Pres. APAJ-SP:

A percepção do consumidor é ótima, "fazendo mais amigos, conhecendo novos lugares e gastando pouco".

O não consumidor tem preconceito.

Supt. APAJ-SP:

O consumidor acha o AJ bom, considerando, como principal fator, ser o melhor lugar para se fazer amigos. Todos os outros fatores - limpeza, localização *etc.* - são subordinados a este. "Aquele alberguista que renova por anos a fio sua carteirinha sofre basicamente de solidão".

Apesar da boa avaliação, 20% dos albergues ainda estão ruins e o consumidor reclama.

O não-consumidor não conhece que os AJ existem no país. Entretanto, mostra interesse quando vêm a saber da sua existência.

A imagem dos AJ hoje é muito boa. A questão do nome 'albergue' (com conotação negativa na língua portuguesa) já está esclarecida para muitas pessoas, portanto a situação anterior está começando a se reverter.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. FBAJ-RJ:

A reação do consumidor é muito positiva. Nota-se, por exemplo, pela seção de cartas na associação carioca.

A do 'não-consumidor' é de falta de informação ou de preconceito.

A imagem é sempre boa para quem consome e para as pessoas com quem se relaciona (familiares e amigos). 'O boca-a-boca' é muito eficiente.

5. MIX MERCADOLÓGICO

5.1 Produto-Serviço

5.1.1 Quais são os serviços oferecidos?

Pres. APAJ-SP:

Nos albergues, além da hospedagem, acrescentam-se por vezes café-da-manhã, refeição, organização de passeios, aluguel de carros *etc.*.

Como apoio logístico, algumas associações, como a APAJ, realizam reservas, organizam excursões, prestam informações turísticas *etc.*.

Supt. APAJ-SP:

Serviços concernentes à hospedagem em si (pernoite, às vezes café-da-manhã, refeição *etc.*) e ao entretenimento turístico do alberguista (serviço este muito variável).

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. FBAJ-RJ:

Os serviços oferecidos variam de albergue para albergue. Além do pernoite, nenhum outro tipo de serviço é obrigatório. Em geral, contudo, os AJ brasileiros servem café-da-manhã ao menos.

5.1.2 Como são as instalações mínimas?

Pres. APAJ-SP:

As especificações referentes a instalações mínimas constam de manual próprio. Basicamente, todos os albergues devem incluir: divisão por sexo nos dormitórios; mínimo de 2,25 m² por alberguista/dormitório; mínimo de 1 banheiro a cada 10 homens e 1 banheiro a cada 8 mulheres; 1 sala de vivência; 1 cozinha opcional (aberta ou não ao alberguista).

Supt. APAJ-SP:

-

Pres. FBAJ-RJ:

Minimamente, os quartos devem ser separados por sexo.

5.1.3 Como são as regras de convivência nos AJ? Horários? Restrições de idade?

Pres. APAJ-SP:

Mundialmente, caíram os regulamentos rígidos. Aboliram-se os limites de idade

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

e os horários de abertura/fechamento. No Brasil, esta já era uma realidade

Supt. APAJ-SP:

Como visto anteriormente (item 3.3), passa-se a uma liberdade absoluta. Os AJ passam a trabalhar abertos 24 horas e acolhem pessoas de qualquer idade. Aliás este limite de idade já está abolido no mundo todo, mas a divulgação é muito difícil. Com a recente mudança da marca - de *Youth Hostelling International* (Alberguismo Internacional da Juventude) a *Hostelling International* (Alberguismo Internacional) - esta divulgação deve tornar-se mais fácil.

Pres. FBAJ-RJ:

No Brasil não há restrições de horário, os AJ ficam abertos 24 horas por dia. Tão pouco faz-se restrição em função da idade. Qualquer pessoa de qualquer idade pode freqüentar um AJ.

Internacionalmente essas regras passam a ser gerais e foi um dos pontos centrais de discussão do último seminário internacional de marketing realizado em Londres.

5.1.4 Quais são os serviços prévios: postos para formalizar a associação, carteirinha etc.?

Pres. APAJ-SP:

Em São Paulo, a carteirinha de sócio pode ser emitida na própria APAJ, em postos de venda em *Shopping Centers* e na Secretaria de Turismo. Ainda mais de 99 agências de viagens estão credenciadas funcionando como postos de venda

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

e recebendo comissão.

No Rio de Janeiro a situação é semelhante, o mesmo acontecendo com o Paraná. Nos outros estados, a venda da carteirinha limita-se às próprias associações e às agências do *STB - Student Travel Bureau* (quando presentes).

Supt. APAJ-SP:

Em São Paulo, a carteirinha de sócio pode ser confeccionada na sede da APAJ, em postos de atendimento nos *Shoppings* Eldorado e Continental, em 99 agências de viagens e turismo conveniadas (muitas estão na capital e em importantes cidades do estado).

Em outros estados a venda da carteirinha, na maioria dos casos, é só via associação. Nos estados de AM, PA, GO, MT não há associações. Isto porque são estados que recebem público, mas não existe público que sai de lá. Quando acontece, esse público, muito ínfimo, acaba recorrendo a outros estados, à FBAJ ou à APAJ.

Pres. FBAJ-RJ:

É possível obter a carteirinha nas associações ou em estandes. Neste tocante, já caminhamos muito. Há diversos estandes em *shopping centers*: em SP, Eldorado, Continental (Osasco); no Rio, Rio Sul, Plaza Shopping (Niterói), Madureira Shopping Rio, Norte Shopping; em Salvador, Iguatemi; em Recife, Shopping Recife; em Brasília, Conjunto Nacional; em Curitiba, Müller Shopping; em Porto Alegre, Shopping da Barra. Há ainda outros em negociação, como em SP o Morumbi e o Iguatemi.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Um trabalho muito bom é o realizado em São Paulo através de agentes de viagem. No Rio está em fase de implantação.

5.1.5 Em que fase do Ciclo de Vida estão os AJ no Brasil? E no mundo?

Pres. APAJ-SP:

No Brasil entramos agora na maturidade. As "arestas já estão aparadas". No mundo, o alberguismo está num estágio de maturidade muito mais avançado, com uma concorrência muito forte.

Supt. APAJ-SP:

Está-se entrando na maturidade. Em São Paulo chega-se agora a um ponto de equilíbrio: as despesas são tão altas quanto as receitas.

Pres. FBAJ-RJ:

No mundo está-se na fase "adulta com medo de envelhecer" (plena maturidade). No Brasil, "pré-adolescente" (chegando à maturidade), explicado pelo pouco tempo de vida do movimento alberguista brasileiro. "Há muito ainda o que fazer e aprender".

5.2 Apresentação

5.2.1 Há um padrão de arquitetura/decoração interna?

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. APAJ-SP:

O manual 'Padrões para Credenciamento e Filiação' aborda alguns aspectos.

Supt. APAJ-SP:

O manual 'Padrões para Credenciamento e Filiação' aborda itens concernentes à instalação do AJ.

O padrão, não só de arquitetura, mas também geral, está sendo alvo agora de um controle de qualidade. Estamos na fase inicial. Os controladores, que fizeram curso com verba da FBAJ, fazem visitas a AJ. Está em fase de elaboração uma planilha de avaliação a ser aplicada nos albergues visitados.

Pres. FBAJ-RJ:

Não há. Há apenas a separação de leitos por sexo como havia dito.

5.2.2 Há estudos para definição da localização apropriada? Quais são os critérios?

Pres. APAJ-SP:

Existe basicamente uma orientação que estabelece estar o AJ a 1 km de um ponto de ônibus no máximo.

Em São Paulo, dá-se orientação com base no potencial turístico da localidade.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Supt. APAJ-SP:

São na realidade preocupações que devem ser observadas. Como chegar na cidade, os meios de transporte disponíveis e como se dá a locomoção na localidade devem ser ítems simples e descomplicados. Em segundo lugar, a localidade deve ter interesse turístico.

Pres. FBAJ-RJ:

É dada uma orientação.

5.2.3 Como é a atmosfera dos AJ? Há divisões físicas em função do consumidor?

Pres. APAJ-SP:

Há a separação de sexos por dormitório. A alternativa que será em breve implantada é o quarto 'família' e 'líder de grupo'.

Supt. APAJ-SP:

Existem as alas masculinas e femininas diferenciadas.

Pres. FBAJ-RJ:

No AJ há uma integração e convivência com outros hóspedes que não existem no hotel. Fora das capitais, o AJ é procurado pelo pernoite. A importância à convivência é menor.

Há separação de leitos por sexo.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

5.2.4 Quem são os empregados de um AJ? Há interesse em valorizá-los?

Pres. APAJ-SP:

Nos albergues privados, o próprio dono e quem contratar. Nos albergues da associação, uma gerência. Quando maiores, podem incluir porteiros, faxineiros *etc.*.

A valorização dos funcionários é importante e dá-se via cursos (conforme mencionado no item 2.7).

Supt. APAJ-SP:

Até 60 leitos, basicamente o dono de albergue e quem contratar para auxiliar. São valorizados através de cursos (item 2.7).

Pres. FBAJ-RJ:

De uma maneira geral, é o próprio dono/gerente de albergue especializado em relações humanas ou alguém muito próximo. Há muito interesse em valorizá-los, sim (item 2.7).

5.2.5 Política de preços? Como é definida (custos, concorrência, demanda de mercado, consumidores *etc.*)?

Pres. APAJ-SP:

A política de preços está baseada na inflação, isto é, a partir dos custos estabelecidos e de uma avaliação dos preços praticados pela concorrência

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

corrigem-se as diárias dos AJ com base na inflação. Inicialmente foi estabelecida segundo o parâmetro internacional. Hoje verifica-se que o preço médio cobrado nacionalmente (ao redor de US\$ 5) é inferior ao internacional (US\$ 10-18, em média).

Supt. APAJ-SP:

Há um preço único em todo o país que é definido pela federação. Este valor acompanha os índices inflacionários.

Pres. FBAJ-RJ:

A política de preços dos AJ no Brasil procura mantê-los baixos como forma de manter uma diferenciação 'brutal' entre o meio de hospedagem tradicional e o albergue.

É portanto tomado o próprio mercado brasileiro como definidor, levando-se em conta custos, concorrência, demanda de mercado e consumidores.

5.3 Comunicação

5.3.1 Existe uma comunicação de massa? Através de quais veículos?

Pres. APAJ-SP:

Em São Paulo, a comunicação é mais agressiva. Alguns esforços resultaram na inserção de comercial na mídia televisiva. Os recursos, porém, são escassos. O Banespa libera verba irregularmente para *spots* em rádio.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Outros estados também contam com propaganda em rádio, como é o caso do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Do presidente da FBAJ, no Rio existe um programa chamado 'A Voz do Alberguista'.

Supt. APAJ-SP:

Em São Paulo, além de *spots* em rádio durante o ano inteiro, são feitas inserções de comerciais na televisão nos meses de maior interesse (também dependente de verba disponível). Esses meses são abril, junho e novembro. Os dois primeiros por causa das férias na Europa (junho ainda por causa dos roteiros 'frios' no Brasil), e o último devido à programação de férias de verão dos brasileiros.

O Rio de Janeiro é outro estado que usa muito as rádios. Esse meio de comunicação também é usado nos estados de PR, MG, BA e RN.

Pres. FBAJ-RJ:

A comunicação de massa é realizada basicamente por rádio nas diversas regiões e cidades brasileiras. O jornal também é importante, veiculando anúncios de ocasião (perto de feriados, férias, visita de personalidades ao Brasil *etc.*) e muita matéria por via de assessoria de imprensa.

Ajuda muito alguns patrocínios, como o que consegui junto ao Banespa, em SP. A verba está sendo destinada para *spots* em rádio. Também está certo o seu patrocínio para a confecção do Guia de Albergues Brasileiro.

5.3.2 Como é feita a promoção dos AJ (propaganda, merchandising, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais *etc.*)?

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. APAJ-SP:

Os AJ privados tem folheteria própria, que mandam para escolas, grêmios universitários *etc.*.

A APAJ confecciona um folheto informativo, além da publicação trimestral do jornal 'Viaje' (a tiragem, no 1º trimestre de 1992, foi de 30.000 exemplares). O jornal é distribuído gratuitamente para sócios, DA's universitários, associações, centros turísticos, centros culturais, bibliotecas *etc.*.

Uma forte tendência no movimento é a liberação de inúmeros *press-releases* para a imprensa.

Sempre que possível são montados estandes em feiras por promotores de vendas. A venda pessoal ocorre através de promotores de rua que vendem a idéia do convênio com a associação, especialmente em escolas, grêmios universitários, grêmios de empresas e agências. Esta é uma característica mais marcante em São Paulo.

Supt. APAJ-SP:

Em São Paulo, há um folheto promocional renovado quadrimestralmente distribuído aos postos de informações turísticas (aeroporto, quiosques em *shoppings etc.*), aos postos de atendimento e a escolas e universidades.

Estandes promocionais são utilizados em congressos e encontros.

Agora, a nível nacional, uma propaganda melhor articulada ainda não existe no país. Falta coordenação e esforço da FBAJ para a promoção dos AJ brasileiros.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. FBAJ-RJ:

Todos os itens mencionados são utilizados.

5.3.3 O que os albergues oferecem como informação aos alberguistas (turística, de acesso, outros serviços)?

Pres. APAJ-SP:

Passa-se orientação aos administradores de albergue que mantenham uma pasta sobre a localidade, envolvendo informações notadamente turísticas relevantes ao alberguista. A organização desse serviço de informação é variável no país.

Supl. APAJ-SP:

Pelo menos 90% dos albergues têm um folheto com informações variadas.

Pres. FBAJ-RJ:

Os donos de albergue encarregam-se de fornecer informações sobre shows, bares, teatro, passeios.

O novo Guia Brasileiro de AJ traz muitas informações (basicamente institucionais), seguindo a linha do guia internacional europeu ou norte-americano.

5.3.4 Qual é o perfil do consumidor de AJ?

Pres. APAJ-SP:

O perfil do alberguista brasileiro foi traçado conforme pesquisa realizada em

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

quatro períodos distintos do ano de 1991 e concluída em relatório final no final deste mesmo ano.

Supt. APAJ-SP:

O perfil do alberguista brasileiro foi traçado em pesquisa conduzida no ano passado (1991) e fruto de um relatório final após quatro períodos de levantamento de dados.

Pres. FBAJ-RJ:

A mesma resposta anterior (item 4.1). É importante notar que raras pessoas ficam renovando a carteira. "O uso do AJ corresponde a um momento da pessoa".

5.4 Distribuição

5.4.1 Quais são os sistemas utilizados (de propriedade, gerenciamento e administração sem propriedade, franchising, consórcios, redes de reservas, afiliações, representantes, agentes de viagem, operadores de turismo *etc.*)?

Pres. APAJ-SP:

-

Supt. APAJ-SP:

-

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. FBAJ-RJ:

O sistema de propriedade corresponde a 90% dos casos. Há ainda os AJ que são gerenciados e cuja propriedade é da FBAJ. Como visto (item 2.3), todo o princípio baseia-se numa espécie de *franchising*.

Rede de reserva existe na APAJ, em SP, bem como agentes de viagem.

5.4.2 Há pacotes oferecidos em associação com outras empresas (de transporte, STB, p. ex.)?

Pres. APAJ-SP:

Há produtos e serviços oferecidos na associação: *Eurail Pass*, cursos, excursões, carteiras internacional de estudante.

Planeja-se estender descontos para sócios alberguistas através de acordos com lojas de revelação de fotografias, teatros *etc.*. No NE há um grande potencial para ser estabelecido com casa de shows e restaurantes. Esta é uma meta que ainda não pode ser materializada.

Supt. APAJ-SP:

São organizados pacotes, em São Paulo, para formação de grupos de excursão. Neste caso, é feita a captação de serviços de outras empresas.

Pres. FBAJ-RJ:

Sim, há. Por exemplo, no Rio, um pacote é oferecido a estudantes da

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Universidade Estácio de Sá que os leva a fazerem cursos no exterior utilizando a rede dos AJ.

5.4.3 Existem descontos promocionais que levem os consumidores aos AJ?

Pres. APAJ-SP:

Há descontos para universitários. Aniversariantes também fazem suas festas de aniversário no albergue. Só os amigos pagam, com desconto de 50%.

Supt. APAJ-SP:

Convênios com outras instituições e empresas para obtenção de descontos, vem sendo equacionado e será alvo de projeto futuro.

Pres. FBAJ-RJ:

Descontos promocionais são sempre de ocasião. Universitários já tiveram 10% de desconto. Outra promoção deu aos cariocas 20% de desconto nos AJ de Salvador (aqui, em decorrência, foi feita uma matéria pelo 'Globo Turismo').

6. PLANO DE MARKETING

6.1 É desenvolvido um plano de Marketing global? A que nível (internacional, nacional, estadual)?

Pres. APAJ-SP:

Planos de Marketing globais são estabelecidos em todos os níveis, internacional,

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

nacional e estadual.

A determinação mercadológica da *IYHF* é muito forte. As novas tendências foram discutidas acima (item 3.3).

Nacionalmente, a partir da pesquisa que traçou o perfil do consumidor, está sendo esboçado um plano direcionado a melhor atender ao público-alvo.

A nível estadual destaca-se muito São Paulo, que segue, mas também muito influencia, os ditames nacionais. Muitos estados com associações pouco estruturadas acabam por recorrer a São Paulo.

Supt. APAJ-SP:

Há planos de marketing em todos os níveis. No nível internacional, em especial na Europa, o 'Alberguismo' é uma marca tão conhecida quanto a coca-cola. Isto mostra o grau avançado de desenvolvimento do marketing no plano internacional. Aliás, a nova *logomarca* do movimento alberguista, recentemente alterada para *Hostelling International* não pode ser alterada.

Alguns materiais de promoção e propaganda produzidos pela *IYHF* podem ser comprados praticamente a preço de custo. O texto pode ser adaptado e impresso localmente.

A *IYHF* tem representações junto aos governos de diversos países. No Brasil ainda não existe tal representação, provavelmente devido à jovialidade do alberguismo nacional.

O plano de marketing nacional é amplamente influenciado por São Paulo.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. FBAJ-RJ:

Há os três níveis de formulação do plano de marketing. No Brasil, um plano global e levado adiante "passa por patrocínio", ou seja, nem tudo é alcançado porque às vezes os recursos não ocorrem.

A FBAJ tem ajudado muito as associações, pagando por vezes os custos de propaganda.

6.2 Quais são os principais itens que abrange?

Pres. APAJ-SP:

Os planos da *IYHF* foram recentemente discutidos em reunião realizada em 13-14 de setembro de 1991, na cidade de Londres, Inglaterra.

Supt. APAJ-SP:

No Brasil engloba muitos itens, tais como as programações para:

- a) campanhas de rádio;
- b) folheteria (às vezes);
- c) assessoria de imprensa;
- d) representação em eventos de interesse;
- e) novas idéias: carteiras 'líder de grupo', 'família', 'senior/junior'; padronização do registro de hóspede para todo o Brasil *etc.*.

Pres. FBAJ-RJ:

Na fase atual estamos trabalhando em cima do conceito da chamada 'O Barato é

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Viajar', não só no ponto de venda, também em rádio e jornal. Em São Paulo, inclusive, por meio da mídia televisiva.

7. VIABILIDADE ECONÔMICA

7.1 Quem investe em um AJ hoje? Qual é o montante de investimento? Como é o desembolso? Qual o *payback* (outros índices)?

Pres. APAJ-SP:

Principalmente donos de imóveis nas seguintes situações: vazios ou alugados para outros fins (portanto descontentes com a lei do inquilinato) e donos de hotéis, que destinam uma ala como AJ.

Supt. APAJ-SP:

Hoje, investem em um AJ desde:

- a) proprietários de casa em desuso;
- b) proprietários que querem livrar-se de problemas de aluguel;
- c) proprietários de hotel/pousada (em geral 3 estrelas), pois em um quarto podem ser colocadas mais pessoas, também reduzindo o volume de serviços a serem prestados.

Estando o imóvel disponível e não havendo mudanças estruturais necessárias, para as instalações básicas (beliches, colchões, geladeira, lençóis *etc.*) ficam orçadas a um equivalente de US\$ 5 mil. O *payback* só desde montante é inferior a um ano. "Com uma taxa de ocupação não inferior a, em média, 30%, sobrevive-se".

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. FBAJ-RJ:

Investe hoje o micro/pequeno empresário que tinha um imóvel (e não sabe que destino dar) e/ou que tem outro negócio.

O montante pode variar muito se o local precisar de reforma. Pode representar apenas US\$ 5 mil (que é o que se gasta com itens como beliches, colchões, lençóis *etc.*) ou até US\$ 50 mil.

7.2 Qual a logística oferecida?

Pres. APAJ-SP:

É dado todo um acompanhamento. Foi elaborada também por um arquiteto uma planta de um albergue hipotético com custos expressos em dólar.

A APAJ fornece dados referentes aos mais variados custos para o país inteiro.

Supt. APAJ-SP:

-

Pres. FBAJ-RJ:

É dado apoio de forma a tornar o processo ao investidor o mais desburocratizado o possível.

Não há financiamento. Está sendo buscada uma linha de financiamento junto ao BNDES para instalação de AJ (pagando-se correção monetária + juros 12% a.a.).

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Em algumas cidades será votada a eliminação do IPTU para AJ.

7.3 Qual é a taxa de ocupação dos albergues? Como flutua?

Pres. APAJ-SP:

Os picos dão-se nas férias e feriados mais prolongados, destacando-se as praias no verão e a montanha no inverno. As maiores baixas concentram-se em março e agosto.

Em São Paulo, a taxa de ocupação anual gira em torno de 40-60%.

Supt. APAJ-SP:

A taxa de ocupação pode variar muito por AJ em função da cidade, microlocalização, serviços prestados e por período do ano. Os meses de pico de demanda são dezembro, janeiro, fevereiro e julho. Os de baixa, maio e setembro.

Pres. FBAJ-RJ:

Varia muito. Os picos estão na alta estação (média de ocupação de 80%). Corresponde aos meses de janeiro/fevereiro e ainda julho (montanha). Os meses de baixa ocupação são junho, agosto e setembro.

"Com uma taxa de 18% de ocupação o AJ já se paga".

7.4 Quais são as melhores áreas? Há estudos realizados?

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Pres. APAJ-SP:

Nacionalmente não é realizado estudo orientativo. São indicadas as localidades turísticas.

Em São Paulo, o estudo não chega a ser científico, mas passa-se ao interessado uma estimativa de demanda. Sem grande rigor, foi realizado levantamento de preço de terrenos no litoral paulista.

Supt. APAJ-SP:

Não há nenhum estudo científico. Empiricamente as melhores áreas para implantação de um AJ seguem o fluxo turístico, que é notadamente mais forte no litoral do NE.

Pres. FBAJ-RJ:

Não existe nenhum estudo profundo realizado. No futuro será necessário, porém, hoje, há áreas claras de interesse a serem ocupadas, representadas pelos destinos turísticos interessantes do país.

8. PERSPECTIVAS PARA OS ANOS 90

8.1 Os AJ vieram para ficar?

Pres. APAJ-SP:

Sem dúvida que sim.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Supt. APAJ-SP:

Sim . Já passamos daquele primeiro instante em que a ordem era 'vamos abrir'.
A política atual fundamenta-se na qualidade e não na quantidade.

Pres. FBAJ-RJ:

Não há a menor dúvida. "É a grande possibilidade de o brasileiro viajar dentro e fora do país".

8.2 Os AJ brasileiros contam com nível e padrão internacionais de atendimento e organização?

Pres. APAJ-SP:

Na APAJ, sim. A meta é de chegar a uma informatização total.

Tratando-se de Brasil, não se pode negar que em alguns lugares o nível é mais baixo.

Supt. APAJ-SP:

Sim.

Pres. FBAJ-RJ:

Sim. O Brasil é o país que tem a melhor *performance* da América Latina, tanto em qualidade quanto quantidade.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Está sendo muito importante o controle de qualidade. Foi organizado um grupo de visita a AJ. É composto de estudantes de arquitetura selecionados que aplicam e preenchem questionário de avaliação durante a visita.

8.3 Quais são os pontos limitantes à expansão dos AJ no país? Quais os favoráveis?

Pres. APAJ-SP:

Limitantes: a) falta de definição de verba para Marketing; b) canais de financiamento pequenos devido à recessão.

Favoráveis: a) solidificação do movimento; b) boa percepção do consumidor em relação à melhora da qualidade do produto-serviço.

Supt. APAJ-SP:

Limitantes: a) a recessão, que desestimula o investimento básico; b) a característica do negócio, que não se presta a quem ainda tiver que pagar aluguel do imóvel.

Favoráveis: o negócio em si, para quem já tem o patrimônio (imóvel), é muito promissor.

Pres. FBAJ-RJ:

Limitantes: a) crise; b) falta de apoio governamental; c) falta de televisão como grande comunicador de massa como parceiro.

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Favoráveis: a) credibilidade do sistema; b) características culturais e econômicas; c) presença em 70% dos destinos turísticos do Brasil.

8.4 Qual é o estágio de evolução da estrutura mercadológica montada? Difere muito da internacional?

Pres. APAJ-SP:

Falta ainda muita coisa. Muito deve-se à realidade do país, que não é bem estruturado. O próprio movimento alberguista brasileiro tem pouco tempo de vida.

Essas limitantes ainda deixam nossa estrutura mercadológica comparativamente atrás da internacional.

O alberguismo brasileiro, entretanto, vem se consolidando e estruturando concretamente.

Supt. APAJ-SP:

Difere de uma maneira geral, já que a internacional é muito mais desenvolvida.

Pres. FBAJ-RJ:

Difere da internacional porque lá fora a marca é muito conhecida e o apoio das instituições, governo e iniciativa privada é muito grande.

Na Alemanha há 1 milhão de associados, na Grã-Bretanha, 600 mil. O Japão tem mais de 400 AJ. Na França, os ministérios de Turismo e Esportes destinam US\$

■ APÊNDICE IB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

3 milhões/ano para a federação de AJ francesa.

Ainda para ilustrar: na Alemanha a prestação do serviço militar pode ser feita em AJ; 80% dos AJ pertencem às associações estaduais; o novo AJ de Munique consumiu DM 24 milhões, sendo DM 8 milhões do governo federal, DM 8 milhões do governo da província, DM 4 milhões da prefeitura e DM 4 milhões da federação de AJ alemã (segundo Erick Honecker).

Hoje, no Brasil, comparativamente a 1986/87, o conhecimento da marca é muito maior. O mesmo vale para o número de associados, que em 1986 era apenas 5 mil (ao final de 1991, 50.000 associados).

APPENDIX IIA
QUESTIONNAIRE TO EUROPEAN ASSOCIATIONS

APPENDIX IIA - QUESTIONNAIRE TO EUROPEAN ASSOCIATIONS

1. HISTORY

- 1.1 What were the first steps in your country to establish the hostelling movement?

2. LOGISTIC STRUCTURE

- 2.1 How many Youth Hostels (YH) are there in your country?
- 2.2 How does the linkage between the International Youth Hostel Federation (IYHF) and the national association in your country work? What kind of business is established?
- 2.3 What is the role of public institutions, government and private initiative?
- 2.4 Is there a system of YH classification within your country (by size, services offered, infrastructure *etc.*)? How is it?
- 2.5 Who runs a YH? How is the percentage of private owners? What kind of business is established?
- 2.6 Are there international standards to be followed?
- 2.7 Policy of implantation of new YH?

3. STRATEGIC PLANNING

- 3.1 What's the YH growth strategy in your country?
- 3.2 What are the main objectives to be reached?
- 3.3 Which tendencies are more remarkable? Are there opportunities / necessities?
- 3.4 Is the European integration a positive factor?
- 3.5 Strong and weak points of the YH in your country?
- 3.6 Who are your competitors and how they differentiate? Strong and weak points of your competitors? What's your market share?

■ APPENDIX IIA - QUESTIONNAIRE TO EUROPEAN ASSOCIATIONS

4. MARKET SEGMENTATION

- 4.1 What's your market segment? What kind of segmentation efforts is done in your country (geographic, psicographic *etc.*)?
- 4.2 Is the segment homogeneous? Is it possible to be identified and measured? Is it economically reached? Is it sufficiently big and profitable? Please, do give figures (size of the market, annual revenue *etc.*).
- 4.3 How is the YH perceived by the consumer and non-consumer?

5. MARKETING MIX

5.1 Product-Service

- 5.1.1 Services offered? Minimum Facilities?
- 5.1.2 How are the rules to be followed by the customer? Are there age limits? Sex separation?
- 5.1.3 What are the previous services (where to get the YH card, information, reservations *etc.*)? Please do give some figures (number of YH cards issued last year, how many reservations done *etc.*).
- 5.1.4 In which phase of the life-cycle is the hostelling in your country?

5.2 Presentation

- 5.2.1 Is there an architectural or internal decoration standard to be followed?
- 5.2.2 How is the site establishment of a YH decided? What are the criteria used?
- 5.2.3 Who are the employees of a YH? Do they receive training or special care?
- 5.2.4 Price policies? How is the price determined (costs, competitors, site *etc.*)?

■ APPENDIX IIA - QUESTIONNAIRE TO EUROPEAN ASSOCIATIONS

5.3 Communication

- 5.3.1 Is there a mass communication? Which vehicles are employed? Which YH differentials and costumer's characteristics are been explored?
- 5.3.2 Please do tell about advertising, sales promotion, public relations (press releases), personal sales *etc.*
- 5.3.3 What is offered to costumers by the YH concerning information (touristic, access *etc.*)?

5.4 Distribution

- 5.4.1 How is the system of distributing YH in your country (by property, administration without property, franchising *etc.*)? And the selling system (by a reservation chain, travel agents, affiliations, representatives, tourism operators)?
- 5.4.2 Are there promotional packages in association with other companies?
- 5.4.3 Are there promotional discounts to bring costumers to the YH?

6. MARKETING PLAN

- 6.1 Is a global marketing plan developed? In which level (international, national)?
- 6.2 What are the main topics?

7. ECONOMIC VIABILITY

- 7.1 Who invests in a YH today? How much is necessary (estimation of costs)? If possible, do give some figures (payback *etc.*).
- 7.2 How is the investor supported? What kind of help is extended?
- 7.3 What's the occupation rate of a YH? How does it vary?

■ APPENDIX IIA - QUESTIONNAIRE TO EUROPEAN ASSOCIATIONS

7.4 What are the best areas of establishing a YH? Are there studies about?

8. PERSPECTIVES FOR THE 90's

8.1 What are the perspectives for the years to come?

8.2 What are limiting factors of expansion of the YH chain in your country? And favourable ones?

8.3 Please do give a qualitative evaluation of the marketing structure of the hostelling movement in your country.

Thank you for answering this questionnaire!

APPENDIX IIB
QUESTIONNAIRE RESPONSE

APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

1. HISTORY

- 1.1 What were the first steps in your country to establish the hostelling movement?**

Richard Schirrmann was the founder of the worldwide youth hostelling movement (see attached copy N°1)*

2. LOGISTIC STRUCTURE

- 2.1 How many Youth Hostels (YH) are there in your country?**

Approx. 650. This differs at the moment due to the fact that the status of ownership of many hostels in the former GDR is still pending.

- 2.2 How does the linkage between the International Youth Hostel Federation (IYHF) and the national association in your country work? What kind of business is established?**

DJH has very close contacts to IYHF. DJH experts are represented in all IYHF working parties. Friedrich Muth, member of DJH executive committee is vice-president of IYHF. Two Germans had great influence on the IYHF policy: from 1962 till 1976 Dr. Anton Grassl was president of the IYHF and from 1982 till 1988 Otto Wirthensohn.

* Referred to the chapter two from GRASSL, A. & HEATH, G.. **"The Magic Triangle: a Short History of the World Youth Hostel Movement"**. Ernst Gieseking Graphischer Betrieb, Bielefeld, 1982.

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

2.3 What is the role of public institutions, government and private initiative?

The national YH association is a non-profit youth organisation and recognized as a body responsible for youth work and youth welfare services. Contacts to the regional and federal governments are good.

2.4 Is there a system of YH classification within your country (by size, services offered, infrastructure etc.)? How is it?

DJH has classified its hostels into 6 categories or grades (see attached copy N°2).*

2.5 Who runs a YH? How is the percentage of private owners? What kind of business is established?

Most youth hostels are owned by our regional associations. They engage in most cases a warden couple who run the YH as manager. Exception: very small YH and youth guest houses. Out of 643 YH we have only 9 are private YH.

2.6 Are there international standards to be followed?

International YH standards are set up by the IYHF and are followed by DJH.**

2.7 Policy of implantation of new YH?

Some towns and local districts are interested in establishing meeting places for

* Referred to a sample of the German youth hostel grading system.

** It was also presented an attached copy of basic standards for youth hostels.

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

young people (i.e. YH) because they become the tourists of the future. The construction of new YH is financed 1/3 by the federal government, 1/3 by the regional government and 1/3 by the regional YH association.

3. STRATEGIC PLANNING

3.1 What's the YH growth strategy in your country?

For a quite long period DJH's policy aimed at establishing a well-balanced net of YH in German regions. Youth hostellers' raised mobility has lead to different thinking. Today YH are located at attractive tourists centres.

3.2 What are the main objectives to be reached?

To raise the standards of YH in Eastern Germany and to try to match the needs of the youth with the requirements of a market oriented operation of youth hostels. See the attached DJH guidelines.*

3.3 Which tendencies are more remarkable? Are there opportunities / necessities?

-

3.4 Is the European integration a positive factor?

European integration plays an important role in the coming years. With the help of the ECFED and its officer in Brussels the YH member associations are very

* Referred to the Annual Report of the German Hostelling from 1991 and general objectives probably from its mission statement.

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

well represented on the political level. A monthly Information bulletin to all member associations is published. (see attached copy 5).*

3.5 Strong and weak points of the YH in your country?

Decentralisation, danger of independence of regional associations, pricing policy drifting apart, divergent interests of regional associations lead to disengagement on the federal basis.

3.6 Who are your competitors and how they differentiate? Strong and weak points of your competitors? What's your market share?

Cheap hotels, bed and breakfast facilities, Formula 1-hotels. Strong points: they have no limit of closing time, vand light outs, no regulations. Weak points: they don't have our worldwide network, our youth hostelling idea, meeting with open-minded people.

4. MARKET SEGMENTATION

4.1 What's your market segment? What kind of segmentation efforts is done in your country (geographic, psicographic *etc.*)?

Most important segments are common stay in youth hostels and cheap and short overnights stays for young people.

YH users are:

- 42% school parties (10-18 years);
- rest young individuals and families (16-30 years)

* Referred to the statement of the role of the European Community Federation of Youth Hostel Associations.

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

- 4.2 Is the segment homogeneous? Is it possible to be identified and measured? Is it economically reached? Is it sufficiently big and profitable? Please, do give figures (size of the market, annual revenue *etc.*).**

Segment is not homogeneous. We try to develop seasonal spread of tourism. Figures are difficult to define. We have experience in practice.

- 4.3 How is the YH perceived by the consumer and non-consumer?**

Consumers consider YH as cheap overnight place, can meet similar minded people, can make friends. Non-consumers consider YH as old fashioned (based on their own experience during adolescence). Range of overnight facilities on the market makes competition harder. YH have to meet the needs of the youth.

5. MARKETING MIX

5.1 Product-Service

5.1.1 Services offered? Minimum Facilities?

For three years DJH disposes of a service department which is fully client oriented. See enclosed some of our material which may give you an overview of our work.*

* Referred to general advertising material and a book - SPEIL, W. & MAIR, G.. "Jugendherbergen: Nutzungs- und Standortanalyse unter Aspekten von Jugend- und Freizeitpolitik". Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 1980.

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

5.1.2 How are the rules to be followed by the customer? Are there age limits? Sex separation?

See our conditions of use.

5.1.3 What are the previous services (where to get the YH card, information, reservations *etc.*)? Please do give some figures (number of YH cards issued last year, how many reservations done *etc.*).

See our annual report.

5.1.4 In which phase of the life-cycle is the hostelling in your country?

5.2 Presentation

5.2.1 Is there an architectural or internal decoration standard to be followed?

No architectural or internal decoration standard has to be followed.

5.2.2 How is the site establishment of a YH decided? What are the criteria used?

The most important criteria is the financing plan and the willingness of the city to offer the land for building the hostel at a special place.

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

5.2.3 Who are the employees of a YH? Do they receive training or special care?

The employees are composed of wardens, kitchen staff and the so called 'conscientious objectors' who can work in youth hostels to do the non-military national service (instead of going to the army).

5.2.4 Price policies? How is the price determined (costs, competitors, site etc.)?

YH overnight fees for the different YH categories are fixed by the representatives of the DJH National Council. According to the marketing policy of the regional associations they can raise or lower these fees within a margin of DM 1.50. The prices for meals differ slightly from one region to the other.

5.3 Communication

5.3.1 Is there a mass communication? Which vehicles are employed? Which YH differentials and costumer's characteristics are been explored?

DJH publishes a members magazine called *Jugendherberge* which is sent free to all members 6 times a year. Other publications are the staff magazine (6 times a year) and a monthly internal information for executives and senior staff as well as press releases from time to time.

5.3.2 Please do tell about advertising, sales promotion, public relations (press releases), personal sales etc..

We do not advertise in the press because of our non-profit status. Reports of youth hostel activities are published in the German press (press releases when YH

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

are inaugurated). DJH is represented at several big touristic fairs.

5.3.3 What is offered to costumers by the YH concerning information (touristic, access *etc.*)?

An information desk in the YH informs on local events and touristic highlights of the region. A new project called 'Computer based youth information in big city YH' was granted for two years by a special German foundation called 'German Youth Stamp'. A software programme is being developed and terminals will be placed in some big city YH to allow hostellers being informed on all kinds of youth information.

5.4 Distribution

5.4.1 How is the system of distributing YH in your country (by property, administration without property, franchising *etc.*)? And the selling system (by a reservation chain, travel agents, affiliations, representatives, tourism operators)?

Most youth hostels are owned by our regional associations. Some are town-owned houses, very few are private ones. Reservation should be made at the hostel. It is recommended to book in advance during peak holiday periods. Foreign groups can make their reservation through the head office (minimum 15 pax).

5.4.2 Are there promotional packages in association with other companies?

Promotion material is produced in co-operation with a health insurance company

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

and a building society.

5.4.3 Are there promotional discounts to bring costumers to the YH?

As a rule the regional associations give no promotional discounts. Exception: children less than 6 years who stay with their family at the hostel.

6. MARKETING PLAN

6.1 Is a global marketing plan developed? In which level (international, national)?

A marketing plan is under way. A special working group has been set up for this purpose.

6.2 What are the main topics?

Cannot be defined at the moment.

7. ECONOMIC VIABILITY

7.1 Who invests in a YH today? How much is necessary (estimation of costs)? If possible, do give some figures (payback *etc.*).

Regional associations are in charge of the YH. They have to invest in the yearly maintenance of the hostel. Big refurbishments and reconstructions are financed by subsidies from the state, the region and the city.

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

7.2 How is the investor supported? What kind of help is extended?

See above.

7.3 What's the occupation rate of a YH? How does it vary?

Occupation rate is to be seen in our annual report. You will find a list of the YH with the best occupation rate on page 25.

7.4 What are the best areas of establishing a YH? Are there studies about?

Due to the raised mobility of the youth the best area of establishing a YH will be in an attractive tourist centre. In 1980 a study was made dealing with the location and the use of youth hostels taking into account German youth and recreation policy.

8. PERSPECTIVES FOR THE 90's

8.1 What are the perspectives for the years to come?

The main task for the DJH at the moment is to raise the standard of youth hostels in the Eastern region of Germany after the German unification. The regional associations in East Germany and their hostels have to be adapted to market economy conditions with no or almost no state or community subvention with price and income levels roughly similar to West German standards. The regions have not yet gained full control over the hostels. Out of the former network of 260 hostels and youth tourist hotels appr. 120 changed into other hands during 1990 and 1991 because the communities decided so or legal claims by others had

■ APPENDIX IIB - QUESTIONNAIRE RESPONSE

to be complied with or they were not suitable to be run as hostels.

8.2 What are limiting factors of expansion of the YH chain in your country? And favourable ones?

A limiting factors is the financing. A favourable factor is the big interest of young people in the Western part of Germany to discover the Eastern part and *vice versa*.

8.3 Please do give a qualitative evaluation of the marketing structure of the hostelling movement in your country.

When reading all our information material and the answers to your questions you will have an overall view of the development of the German youth hostel association.

APÊNDICE IIIA
QUESTIONÁRIO PARA EMBRATUR

APÊNDICE IIIA - QUESTIONÁRIO PARA EMBRATUR

1. HISTÓRICO

- 1.1 Qual é a ligação entre a EMBRATUR e o movimento alberguista brasileiro?

2. ATRIBUIÇÕES

- 2.1 Qual é a função atual da EMBRATUR no tocante ao alberguismo?
- 2.2 Quais são as principais limitações à sua atuação?

3. INCENTIVOS

- 3.1 Qual é o incentivo da EMBRATUR ao movimento alberguista?
- 3.2 São concedidas linhas de financiamento para AJ?

4. EXPECTATIVAS PARA O FUTURO

- 4.1 Quais são as metas da EMBRATUR para o alberguismo brasileiro?
- 4.2 Qual é a avaliação da EMBRATUR a respeito da atuação da FBAJ e das associações estaduais?

APÊNDICE IIIB
RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE IIIB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

1. HISTÓRICO

1.1 Qual é a ligação entre a EMBRATUR e o movimento alberguista brasileiro?

A EMBRATUR teve uma papel importante na reestruturação da FBAJ em 1986. O órgão governamental entrou como gestor, junto com a IYHF, na mudança e definição dos estatutos da FBAJ. Antes disto, desde a sua fundação em 1971, sua atuação foi quase inexistente. Com o apoio da EMBRATUR houve um novo impulso que levou à consolidação do movimento. "Hoje a FBAJ caminha com as próprias pernas".

Recentemente, quando a IYHF implantou o albergue chave no país, na cidade do Rio de Janeiro (desembolso de US\$ 300 mil), a EMBRATUR contribuiu com a cessão de todos os equipamentos (telefone, geladeira, beliches, colchões *etc.*).

2. ATRIBUIÇÕES

2.1 Qual é a função atual da EMBRATUR no tocante ao alberguismo?

Atualmente, a EMBRATUR tem as seguintes atribuições básicas:

- a) credenciamento dos novos AJ;
- b) elaboração do Guia Brasileiro de AJ;
- c) divulgação do movimento entre órgãos oficiais de turismo.

2.2 Quais são as principais limitações à sua atuação?

O principal limitante à atuação da EMBRATUR é a falta de verbas. A questão alberguista de início foi alocada às verbas para turismo social. Hoje é atribuição

■ APÊNDICE IIIB - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

da Diretoria de Marketing da EMBRATUR.

3. INCENTIVOS

3.1 Qual é o incentivo da EMBRATUR ao movimento alberguista?

Tem-se caracterizado como um apoio à distância. O movimento alberguista tem atualmente condições de caminhar sozinho.

3.2 São concedidas linhas de financiamento para AJ?

Linhas de crédito e financiamento para AJ são muito difíceis nos dias atuais. No Espírito Santo, surpreendentemente, não houve procura à linha de crédito conseguida.

4. EXPECTATIVAS PARA O FUTURO

4.1 Quais são as metas da EMBRATUR para o alberguismo brasileiro?

A meta é que todos os estados participem igualmente do movimento. Hoje concentra-se nos estados do sudeste e sul e no litoral do NE.

4.2 Qual é a avaliação da EMBRATUR a respeito da atuação da FBAJ e das associações estaduais?

Têm feito um trabalho muito bom e têm gerado verba própria de respeito. Tanto na FBAJ, como na APAJ em São Paulo e em outras associações, há gente muito boa na liderança do movimento.

APÊNDICE IVA
***CHECKLIST* PARA AVALIAÇÃO DE ALBERGUES**

APÊNDICE IVA - *CHECKLIST* PARA AVALIAÇÃO DE ALBERGUES

MIX MERCADOLÓGICO

1. Produto-Serviço

- 1.1 Quais são os serviços oferecidos?
- 1.2 Como são as instalações mínimas?
- 1.3 Como são as regras de convivência no AJ? Horários? Restrições de idade?

2. Apresentação

- 2.1 A localização é apropriada? Por quê?
- 2.2 Há um padrão de arquitetura/decoração interna?
- 2.3 Como é a atmosfera do AJ? Há divisões físicas em função do consumidor?
- 2.4 Quem são os empregados do AJ?
- 2.5 Como são os preços adotados?

3. Comunicação

- 3.1 O que existe de material promocional no AJ?
- 3.2 O que os albergues oferecem como informação aos alberguistas (turística, de acesso, outros serviços)?
- 3.3 Qual é o perfil do consumidor de AJ?

4. Distribuição

- 4.1 Como é a distribuição dos AJ pela região?
- 4.2 É feita algum tipo de classificação dos AJ?

APÊNDICE IVB
COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

MIX MERCADOLÓGICO

1. Produto-Serviço

1.1 Quais são os serviços oferecidos?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

No valor da diária já está incluído o café-da-manhã. Refeições podem ser feitas em ampla sala com mesas e forno de microondas.

Há um *pub* no porão muito agradável, onde é possível comprar *drinks* e dançar. Diversas atividades são promovidas pelo albergue, muitas de cunho esportivo.

AJ-Rio, Brasil:

Os valores são cobrados separadamente, para o pernoite e café-da-manhã. A cozinha não está disponível aos hóspedes e não fornece refeições.

Nenhum programa recreativo, esportivo ou de passeio é organizado.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

O café-da-manhã já está incluído no valor do pernoite. Não existe possibilidade

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

de obtenção de refeições ou utilização da cozinha.

Possui um bar ao estilo *pub* com bebidas, *drinks* e pequenos lanches. Organiza diversos eventos no período das férias de verão, esportivos e recreativos.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Além do próprio pernoite, oferece café-da-manhã cobrado à parte e a disponibilidade de refeições por solicitação.

Promove em ocasiões festivas como "festa junina" atividades de conagração mediante inscrição prévia de grupos e pagamento antecipado das despesas do evento. É exemplo o queijo com vinhos.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

No valor do pernoite já está incluído o café-da-manhã. Prepara refeições cobradas à parte (jantar).

Aparentemente, não oferece nenhum pacote de recreação, esporte ou passeio.

AJ-S.Paulo, Brasil:

O café-da-manhã não está incluído no valor do pernoite, nem é tampouco oferecido. A cozinha é aberta aos alberguistas que podem preparar suas refeições, bem como utilizar-se de outros equipamentos domésticos como geladeira *etc.*.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Não possui nenhum programa externo - esportivo, recreativo ou cultural - para oferecer. Tem, contudo, música ambiente e instrumentos musicais à disposição do alberguista.

1.2 Como são as instalações mínimas?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

O prédio de seis andares possui dois tipos de dormitório muito funcionais, para duas ou três pessoas. Há armários com segredo em todos os quartos, um para cada alberguista.

Os banheiros são coletivos (separados por sexo) e em bom número por andar.

As instalações para lavagem e secagem de roupa são muito modernas e localizam-se no porão.

Também no porão há uma sala de vivência para jogos e outros entretenimentos.

AJ-Rio, Brasil:

Os dormitórios têm em geral 3 beliches, mas são espaçosos. Os armários nos quartos são bons. É preciso levar cadeado ou alugar um.

Os banheiros separados por sexo ficam no andar subterrâneo, amplos e 'luxuosos'.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

No andar superior são encontradas boas instalações para lavagem de roupa.

Há uma sala com televisor e sofás no andar térreo.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

Dormitórios com número variável de camas em combinação com beliches. É comum 8 leitos por quarto, bem espaçoso. Há armários para as sacolas; cadeados podem ser alugados.

Os banheiros são comunitários separados por sexo. O mesmo em relação aos chuveiros.

Instalações para lavagem de roupa são bem equipadas e modernas.

Contíguo ao *hall* está o bar onde está o aparelho de televisão, que capta diversos canais de vários países europeus.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Dormitórios com 5 beliches por quarto (10 camas) bem apertadinhos, banheiro privativo, hall de entrada e sala de televisão. Não há armários nos quartos.

Há uma área de lavanderia anexa aos quartos com máquina de lavar.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha

Os dormitórios são bastante apertados para o número de beliches, de 4 a 5. Não há armários para as sacolas.

Os chuveiros são bons e separados por sexo, mas também há banheiros para uso geral sem separação.

Existe possibilidade de lavar roupa no porão.

A sala de vivência é bastante apertada e sem grandes atrativos.

AJ-S.Paulo, Brasil

Os dormitórios têm de 2 a 4 camas (beliches) distribuídos em dois andares. Armários necessitam de cadeado, que pode ser alugado.

Os banheiros são individuais e bastante grandes.

As dependências comuns são amplas e bem iluminadas. Há sala de televisão e sala para jogos de salão (3 salas de convivência).

A área destinada à lavanderia é de acesso dos alberguistas, com uma máquina de lavar roupa.

1.3 Como são as regras de convivência no AJ? Horários? Restrições de idade?

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França

Não há separação obrigatória por sexo nos dormitórios. Qualquer casal pode ficar junto nos quartos para dois, ou mesmo pessoas desconhecidas de ambos os sexos podem ser colocadas juntas em quartos para três.

O albergue fecha rigorosamente às 10 horas e só reabre às 4 horas da tarde (sistema adotado pelo menos até janeiro/92).

A entrada no albergue no período noturno é livre. Não há restrição de idade.

AJ-Rio, Brasil

Os dormitórios são separados por sexo, no primeiro andar ficam preferencialmente os homens.

Não existem restrições de abertura ou fechamento (portaria 24 horas) ou de idade.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica

Não há restrições de horário ou idade. Todos os hóspedes recebem uma chave que abre a porta principal de acesso. As regras são simples. Há separação rígida por sexo.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

AJ-Itatiaia, Brasil:

Não há restrições de horário ou de idade. As regras são simples e mesmo a separação por sexo não é rigidamente imposta.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

O albergue fica aberto 24 horas. Não há restrições quanto à idade.

Nos dormitórios há separação por sexo.

AJ-S.Paulo, Brasil:

Não há restrição por idade e o albergue fica aberto 24 horas. As regras são flexíveis, mas um padrão de higiene e respeito é cobrado ostensivamente pela proprietária.

É feita separação por sexos; meninas no andar superior.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

2. Apresentação

2.1 A localização é apropriada? Por quê?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França

Apesar de não ser na parte mais central de Paris, está situado junto a uma estação do metrô. Claro que há sempre um constrangimento, pois os meios de transporte público em Paris acabam à 1 hora da manhã.

As placas de rua orientam o alberguista quando já está mais próximo do albergue. Falta ainda alguma orientação perto das saídas do metrô.

AJ-Rio, Brasil

A localização é muito boa no contexto do Rio, ficando na Praia do Flamengo. É preciso andar um pouco da praia até o albergue ou então pegar um ônibus.

Não há qualquer indicação de rua. É inclusive difícil de achar o albergue, em função das mãos únicas das ruas.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica

Muito bem localizado. Está num dos flancos da cidade turística de Brugge, sem dúvida a maior atração turística da Bélgica.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Está bem explicado no guia como chegar e na rodoviária todos sabem onde se localiza. Placas na rua vão direcionando o turista. É um pulo ir da estação ao albergue e do albergue à cidadezinha.

AJ-Itatiaia, Brasil:

No contexto da região é apropriada. Se pensarmos que a atração principal é o Pico das Agulhas Negras, o AJ poderia estar situado mais próximo da montanha.

O esclarecimento de "como chegar" no guia de AJ é bom. Não há, entretanto, nenhuma placa de rua nas imediações para orientar a chegada.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

É bem fácil chegar ao albergue, que está próximo a uma saída do metrô. Entretanto, as placas de rua para orientação não existem.

A localização em Madrid chega a ser boa, já que dá sem susto para andar até o centro.

AJ-S.Paulo, Brasil:

A localização na cidade não poderia ser melhor. Fica numa região junto ao Bexiga e à Avenida Paulista, com teatros, museus, cafés, bares e diversos entretenimentos.

A explicação de como chegar é boa, havendo uma estação de metrô muito

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

próxima (Brigadeiro). Faltam sinalizações de rua.

2.2 Há um padrão de arquitetura/decoração interna?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França

O padrão de arquitetura e conforto é excelente. Os quartos são muito funcionais e espaçosos.

Outras dependências, como sala para refeições, sala de vivência e *pub* são grandes e dão clima. Há muitas máquinas automáticas (café, refrigerante, cigarro, petiscos) no andar térreo.

AJ-Rio, Brasil

O albergue do Rio foi financiado pela federação internacional. Apesar de não ter grandes áreas (é basicamente só a casa), o padrão é muito bom e está sendo bem mantido.

A sala de vivência com televisor não chega a ser muito convidativa.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica

Sim, e sem dúvida muito bom. É limpo ao extremo e bem organizado pelo casal dono do albergue. A comunicação visual é perfeita para todas as dependências

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

do albergue.

Os quartos são racionalmente distribuídos e o espaço bem aproveitado.

Há quadras para prática de esportes. O bar ao estilo *pub* dá atmosfera ao AJ.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Não, não há nada. Aparentemente é limpo, mas sem qualquer comunicação visual adequada. No *hall* de entrada estão afixados de maneira desordenada toda e qualquer sorte de papéis, muitos já bem amarelados pelo tempo.

Há um excesso de camas por quarto, que não comportariam mais de 3 beliches. Os colchões recendem a mofo, provavelmente em função do forro rudimentar e mal colocado.

A piscina externa apresenta boa qualidade de limpeza.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

O prédio foi adaptado e como tal poderia ser melhor. A entrada é bastante apertada, o mesmo para a sala de vivência.

A comunicação visual não é ruim.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

AJ-S.Paulo, Brasil:

A aparência geral é boa, tendo sido imóvel recentemente reformado para abertura do albergue da juventude. Adequou-se às normas mínimas para abertura de albergue.

Carece, entretanto, de um *hall* de entrada mais funcional e atrativo. A comunicação visual é pobre.

2.3 Como é a atmosfera do AJ? Há divisões físicas em função do consumidor?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

A atmosfera é 'bárbara'. Todo o ambiente é interessante e os alberguistas de todas as nacionalidades se congregate mesmo, principalmente à noite no *pub*.

Aqui, as divisões por sexo só ocorrem nos banheiros e chuveiros.

AJ-Rio, Brasil:

Não há uma atmosfera formada pelo albergue. Apesar de bonito, não sugere a permanência.

Consumidores de sexos opostos ocupam quartos e andares distintos.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

A atmosfera é calma. O bar dá estilo, mas não chega a ser muito animado. O que impressiona é o *design* do albergue, sua funcionalidade e limpeza.

No verão, as dependências propiciam práticas desportivas e recreativas.

Há separação rígida de sexo pelos dormitórios.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Em época de alta estação é muito procurado. A atmosfera é muito boa, beneficiada pelo clima de sítio do local, com muitas árvores e espaço livre.

A piscina é fator de entrosamento dos alberguistas.

O dono não impõe rigidamente a separação por sexos, grupos podem ficar juntos sem problemas.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

É outro albergue que não gerou atmosfera e não convida à permanência. Não há o que fazer lá.

Os alberguistas de sexos diferentes ocupam dormitórios distintos.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

AJ-S.Paulo, Brasil:

Aparentemente, a descontração é tanta que gera abusos. A reação da proprietária acaba sendo paternalista. O proprietário, seu marido, tende a ser muito condescendente, pouco profissional.

2.4 Quem são os empregados do AJ?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

Muita gente mesmo, na recepção, no refeitório (café-da-manhã), no *pub*, na limpeza *etc.*. É um albergue da associação francesa de grande porte. Muitos são estudantes ou em intercâmbio de outros países europeus.

AJ-Rio, Brasil:

Gerente, recepcionistas, faxineiros e seguranças.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

Basicamente o casal de donos. Há auxiliares da própria família no bar e no refeitório. São bastante hospitaleiros e prestam qualquer assistência necessária. A limpeza está a cargo de pessoal contratado.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

AJ-Itatiaia, Brasil:

Basicamente o casal de donos. São bem informados e contam com bom padrão de instrução. O filho também participa nos horários não comerciais e tem uma visão bem alberguista. Há uma empregada doméstica do casal que auxilia no mais grosso.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

Segue o padrão de Paris. Há uma gerência, recepcionistas (alguns estudantes ou em intercâmbio) e cozinheiros, além do pessoal da limpeza.

AJ-S.Paulo, Brasil:

Além do casal de donos, há duas auxiliares para a limpeza mais pesada. Parecem um pouco perdidos no casarão de espaços muito amplos, o que dificulta a limpeza e organização. Não há um planejamento mais mercadológico do negócio e mesmo a dona qualifica-se "sem tino para negócios".

2.5 Como são os preços adotados?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

Está na média alta da França, provavelmente o mais caro. Varia de US\$ 18-20.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

AJ-Rio, Brasil:

Adota o preço máximo permitido uniforme por todo o país.

Valores para aluguel de lençóis são um pouco altos. O preço do café-da-manhã é compatível com o recebido.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

O preço está na média baixa européia (US\$ 10-12). Café-da-manhã já está incluído e o aluguel de roupa de cama tem valor compatível com a diária adotada.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Adota o preço máximo permitido. Os preços para não alberguistas são de 15 a 20% mais altos.

Outros preços como café-da-manhã e aluguel de roupa de cama são bem compatíveis com a diária adotada.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

Também está na média alta da Espanha. Varia de US\$ 15-18.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

AJ-S.Paulo, Brasil:

Pratica o preço máximo permitido, que está claramente muito baixo (\approx US\$ 3000). Não tem qualquer outra fonte de entrada de dinheiro, a não ser pelos esporádicos aluguéis de roupa-de-cama.

3. Comunicação

3.1 O que existe de material promocional no AJ?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

Uma infinidade de folhetos promocionais que formam uma família e revelam regiões da França e seus albergues. Ainda existem muitos folhetos turísticos e de atividades culturais desenvolvendo-se em Paris.

AJ-Rio, Brasil:

Muito pouca coisa. Há um quadro de avisos, mas com pouca informação ou propaganda de outros albergues brasileiros.

Tem um folheto do próprio albergue.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

Muita coisa. Existe folheto promocional do albergue, descrevendo-o. Outros albergues e regiões da Bélgica tem seu folheto, que formam uma família.

Tudo muito bem organizado e acessível a todos em gôndolas no *hall* de entrada do AJ.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Não existe nada. O dono informou que estava em falta, mas também não possuía alternativamente nenhum mapa ou informativo turístico afixado em mural.

Não se preocupou em suprir essa deficiência com orientação.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

Bastante coisa, alguns folhetos promocionais de outros albergues ou de atividades culturais em Madrid.

AJ-S.Paulo, Brasil:

Os donos mandaram produzir um folheto promocional do albergue, enviado para outros albergues da juventude no país e no exterior, principalmente Europa.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Têm canal aberto com a secretaria de turismo, que lhes envia material informativo de eventos em São Paulo.

3.2 O que os albergues oferecem como informação aos alberguistas (turística, de acesso, outros serviços)?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

Toda e qualquer informação está disponível por meio de folhetos.

AJ-Rio, Brasil:

Muita irregularidade. As recepcionistas detêm a informação para deslocamentos na cidade e a liberam com lentidão e falta de padronização. É imperioso transformar o processo mais ágil, procurando organizar mapas e folhetos orientativos, com itinerário de ônibus, horário de abertura de museus *etc.*

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

Desde mapa da cidade até outros folhetos turísticos promocionais de regiões da Bélgica, muitas vezes já indicando o albergue que serve a região.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Muito pouco. Jornais antigos amarelados afixados pelas paredes do *hall* e última

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

edição do jornal carioca do movimento alberguista.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

Recepcionistas ajudam quando os folhetos existentes não são suficientes. O metrô perto é fator que organiza a vida dos alberguistas em deslocamento.

AJ-S.Paulo, Brasil:

A proprietária informou que as informações passadas aos alberguistas são as mais completas possíveis.

3.3 Qual é o perfil do consumidor de AJ?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

Muita moçada naquela faixa dos 18 aos 22 anos de idade. São em geral estudantes em férias de todas as partes do mundo. A estadia é limitada a no máximo 4 dias.

AJ-Rio, Brasil:

Jovens adultos de 20 a 25 anos predominantemente. São muitas vezes universitários, podendo já ter concluído o curso. A estadia é limitada somente quando o albergue está lotado.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica

Em geral jovens estudantes em férias de todas as partes do mundo. Em menor número convivem com este grupo pessoas de mais idade. Os jovens estão sempre de passagem, no máximo 3 dias.

AJ-Itatiaia, Brasil

Jovens com boa formação, em geral universitários, muito abertos a novas amizades. A estadia é sempre breve, no máximo 3-4 dias.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha

Mais uma vez, muitos estrangeiros, americanos, australianos e latino-americanos. Estudantes em férias com seus 20 a 25 anos.

Na alta estação, a permanência é limitada a 3 dias.

AJ-S.Paulo, Brasil

Em geral de nível universitário, com faixa etária de 17 a 23 anos. Segundo a proprietária, o pessoal mais novo é "mal educado e sem modos, não cuidando das instalações". Ao contrário, "o pessoal mais maduro é muito bom".

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

4. Distribuição

4.1 Como é a distribuição dos AJ pela região?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

Há outro albergue na própria cidade, bem melhor localizado na *République*. Entretanto, é sujo, pequeno, caindo aos pedaços, com uma atmosfera 'barra pesada'.

AJ-Rio, Brasil:

O Rio conta com muitos albergues, entretanto aquele que oferece conforto e padrão internacional é mesmo o Albergue Chave.

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

As cidades turísticas próximas têm cobertura por AJ.

AJ-Itatiaia, Brasil:

Há outro AJ em Mauá. Segundo o proprietário do albergue de Itatiaia ambos suprem a demanda da região. A abertura de outro forçaria o fechamento de um deles.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

Existe mais afastado do centro e com estação de metrô de superfície a 1,5 km de distância o albergue 'casa de campo', que dizem ser muito agradável e com muitas áreas de lazer e desportivas.

AJ-S.Paulo, Brasil:

A distribuição dos albergues pela cidade é boa, mas têm padrões muito diversos.

4.2 É feita algum tipo de classificação dos AJ?

Comparação Paris-Rio

AJ-Paris, França:

É prática comum na Europa. Depende das instalações, recepcionistas bilíngües ou não e ser grande centro urbano. A classificação na França abrange quatro categorias e é levada muito a sério.

AJ-Rio, Brasil:

Não há qualquer sistema de classificação.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

Comparação Brugge-Itatiaia

AJ-Brugge, Bélgica:

Sim. O albergue de Brugge pratica preços mesmo inferiores ao que oferece, em função da sua classificação.

AJ-Itatiaia, Brasil:

No Brasil ainda nenhuma. Neste caso seria importante. Um albergue com as deficiências deste deveria ter uma classificação que indicasse ao alberguista o padrão a encontrar. O preço deveria ser proporcional à classificação.

Comparação Madrid-S.Paulo

AJ-Madrid, Espanha:

A Espanha também tem um sistema de classificação dos albergues.

AJ-S.Paulo, Brasil:

Nenhuma. Este albergue teria uma classificação privilegiada, já que seus donos falam línguas (inglês, espanhol) e a localização é excelente.

■ APÊNDICE IVB - COMPARAÇÃO ENTRE ALBERGUES

5. Análise

Comparação Paris-Rio

Ambos os albergues são muito bons. O de Paris é fenomenal, pois consegue manter o alberguista gastando nas suas dependências. Já o do Rio não criou atmosfera, não há um ambiente mais aconchegante e reservado para os alberguistas se encontrarem. Deve preocupar-se em estabelecer serviços mais padronizados e aliar à cordialidade mais profissionalismo.

Comparação Brugge-Itatiaia

Em Itatiaia a demanda é muito variável durante o ano, isso não ocorre em Brugge. Na Europa como um todo, mesmo no inverno, turistas latino-americanos e australianos, predominantemente, ocupam os albergues em regiões que não teriam apelo forte em função da estação (áreas que não se incluem nos ditos centros de esqui).

Comparação Madrid-S.Paulo

Em São Paulo, os donos parecem desorientados. O volume de responsabilidades e detalhes do negócio não está sendo bem absorvido. Ademais, a demanda está muito baixa, em parte em função da crise brasileira e do fraco turismo, tanto interno quanto externo, e em parte pela ainda fraca divulgação dos albergues da juventude no país. Os preços praticados aliados à pouca procura serão fator de inviabilização do negócio. Já em Madrid, o volume de ocupação e a excelente localização são responsáveis pelo sucesso do albergue.

BIBLIOGRAFIA GERAL

BIBLIOGRAFIA GERAL

ADAMS, J.. "Good P.R. Plan Can Be Potent Marketing Tool for Hotels". Hotel & Motel Management, 8 Junho 1987.

AMERICAN EMBASSY BRASILIA. "Brazil: Foreign Economic Trends and Their Implications for the United States". Washington, D.C., Maio 1991. (Relatório Técnico do United States Department of Commerce, International Trade Administration).

BARBEE, C. & BOTT, V.. "Customer Treatment As a Mirror of Employee Treatment". Sam Advanced Management Journal, p.27-32, Primavera 1991.

BATESON, J.E.G.. "Why We Need Service Marketing". In: FERRELL, S.O.C.; BROWN, S.W.; LAMB Jr., C.W., eds.. "Conceptual and Theoretical Developments in Marketing". American Marketing Association, Chicago, p.131-146, 1979.

_____. "Understanding Services Consumer Behavior". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.135-150, 1991.

BEAN, K.J.. "How to Develop a Marketing Plan". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.169-187, 1991.

BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.. "Quality Counts in Services, Too". Business Horizons, p.44-52, Maio-junho 1985.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

BEYRODT, E.M.. "Sugestões ao Planejamento Estratégico de Marketing de Serviços". Marketing, p.30-35, Julho 1983.

BITNER M.J.. "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses". Journal of Marketing, 54: 69-82, Abril 1990.

BLOMSTROM, R.L., ed.. "Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry". Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, MI, 1983.

BOOMS, B.H. & BITNER M.J.. "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms". In: DONNELLY, J.H. & GEORGE, W.R., eds.. "Marketing of Services". American Marketing Association, Chicago, p.47-52, 1981.

BORDEN, N.H.. "The Concept of the Marketing Mix". Journal of Advertising Research, 4: 2-7, Junho 1964.

BOYD Jr., H.W. & WESTFALL, R.. "Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos". Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação - Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1973.

BRENTANI, U.de. "Success Factors in Developing New Business Services". European Journal of Marketing, 25 (2): 33-59, 1991.

BUELL, V.P.. "Marketing Management: a Strategic Planning Approach". McGraw-Hill Book Co., Nova York, 1984.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

- BUTTLE, F.. **"Hotel and Food Service Marketing: a Managerial Approach"**. Holt, Reinehart & Wiston, Inc., Londres, 1986.
- CARMEN, J.M. & LANGEARD, E.. "Growth Strategies of Service Firms". **Strategic Management Journal**, (1): 7-22, Janeiro-março 1980.
- CARVALHO, M.M.de. **"O Movimento Alberguista como Alternativa de Turismo Social no Brasil"**. Monografia (Curso de Especialização) - Depto. Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1989.
- CASTRO, C.. **"A Prática da Pesquisa"**. McGraw-Hill Ltda., São Paulo, 1977.
- COFFMAN, C.D.. **"Marketing for a Full House"**. RECKNAGEL, H.J., ed., School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, NY, 1975.
- COLLIER, D.A.. "New Marketing Mix Stresses Service". **The Journal of Business Strategy**, p.42-45, Março-abril 1991.
- CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. **"The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries"**. AMACOM/American Management Association, Nova York, 1991.
- CONSTANTIN, J.A.; EVANS, R.E.; MORRIS, M.L.. **"Marketing Strategy and Management"**. Business Publications, Inc., Dallas, 1976
- CRISSY, W.J.E.; BOEWADT, R.J.; LANDADIO, D.M.. **"Marketing of Hospitality Services: Food, Travel, Lodging"**. Educational Institute of American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI, 1975.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

- CROSS, J.C. & WALKER, B.J.. "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage". Business Horizons, p.50-58, Novembro-dezembro 1987.
- DAVIDOW, W.H. & UTTAL, B.. "Service Companies: Focus or Falter". Harvard Business Review, p.77-85, Julho-agosto 1989.
- DELUCA, M.. "Please Lease Me". Restaurant Hospitality, 73 (10): 138-149, Outubro 1989.
- DICKSON, P.R. & GINTER, J.L.. "Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy". Journal of Marketing, 51: 1-10, Abril 1987.
- EIGLIER, P. & LANGEARD, E.. "Marketing Consumer Services: New Consumer Services - Service as a System: Market Implications". Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1979.
- ELLING, K.. "Introduction to Modern Marketing". The MacMillan Co., Nova York, 1970.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "Perfil do Alberguista Brasileiro". Relatório Final, Rio de Janeiro, Primavera 1991. 136p..
- FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, 13-14 Setembro 1991. 69p..
- FERRELL, O.C. & LUCAS Jr., G.H.. "An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing". Journal of the Academy of Marketing Science, 15 (3): 12-23, Outono 1987.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

- FLORES, D.R.. "Marketing de Hotelaria: Uma Abordagem ao Comportamento do Consumidor em Viagens de Lazer". São Paulo, 1992. 196p.. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- FRIEDMAN, M.L.. "Positioning Strategies for Differential Advantage". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.39-53, 1991.
- FULMER, W.E. & GOODWIN, J.. "Differentiation:: Begin With the Consumer". Business Horizons, p.55-63, Setembro-outubro 1988.
- GEORGE, W.R. & GRÖNROOS, C.. "Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.85-100, 1991.
- GRASSL, A. & HEATH, G.. "The Magic Triangle: a Short History of the World Youth Hostel Movement". Ernst Gieseeking Graphischer Betrieb, Bielefeld, 1982.
- GUMMESSON, E.. "Organizing for Marketing and the Marketing Organization". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.109-129, 1991.
- HARRIS, KERR, FORSTER & Co.. "Developing a Marketing Strategy". The Cornell Hotel and Administration Quaterly, p.39, Novembro 1974.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

- HART, C.W.L.. "The Power of Unconditional Service Guarantees". Harvard Business Review, p.54-62, Julho-agosto 1988.
- HESKETT, J.L.. "Lessons in the Service Sector". Harvard Business Review, p.118-126, Março-abril 1987.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E.; SHEPHERD, J.. "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". European Journal of Marketing, 24 (9): 7-24, 1990.
- HOTÉIS DO BRASIL. "A Estória da Hotelaria e do Sindicato". Paulista, Ano XXX, Nº338, Agosto 1978.
- HOTELNEWS. "Hotéis de Ontem, História de Hoje". (62): 25-27, Novembro-dezembro 1973.
- IGLESIAS FILHO, B.F.. "Marketing de Hospitalidade: Conceitos e Aplicações; Um Estudo de Caso". São Paulo, 1990. 345p.. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- IKEDA, A.A.. "As Atividades de Marketing no Processo de Criação de Pequenas Empresas por Empreendedores: Um Estudo de Casos". São Paulo, 1988. 235p.. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- JUDD, V.C.. "Differentiate With the 5th P: People". Industrial Marketing Management, 16: 241-247, 1987

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

- KIMES, S.E. & FITZSIMMONS, J.A.. "Selecting Profitable Hotel Sites at La Quinta Motor Inns". Interfaces, 20 (2): 12-20, Março-abril 1990.
- KINGSLEY, D.. "O Mercado de Viagens e Turismo, e a Importância do Movimento Alberguista neste Mercado nos Anos 90 e no Próximo Século". In: FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, p.3-10, 13-14 Setembro 1991.
- KIRWIN, P.. "The Satisfaction of Service". Lodging Hospitality, 47 (6): 66, Junho 1991.
- KOTLER, P.. "Atmospherics as a Marketing Tool". Journal of Retailing, 49 (4): 48-64, Inverno 1973-74.
- _____. "Marketing". Edit. Atlas, Edição compacta, São Paulo, 1980.
- KURILOFF, A.H. & HEMPHILL Jr., J.M.. "Starting and Managing the Small Business". McGraw-Hill Book Co., Nova York, 1983.
- LANGEARD, E.; BATESON, J.E.G.; LOVELOCK, C.M.; EIGLIER, P.. "Service Marketing: New Insights from Consumers and Managers". Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1981.
- LEVITT, T.. "Marketing Intangible Products and Product Intangibles". Harvard Business Review, p.94-102, Maio-Junho 1981.
- LEWIS, R.C. & CHAMBERS, R.E.. "Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices". Van Nostrand Reinhold, Nova York, 1989.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

LOVELOCK, C.H.. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". Journal of Marketing, 47: 9-20, Verão 1983.

_____. "Services Marketing". Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1984.

MAGRATH, A.J.. "When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough". Business Horizons, p.44-50, Maio-junho 1986.

MCCARTHY, E.J.. "Basic Marketing: A Managerial Approach". 4.ed.. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL, 1971.

MOVIOJovem (Seminário Internacional). "Turismo Jovem Para a Década de 90". Lisboa, 6-7 Março 1991.

MURRAY, A.I.. "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies'". Academy of Management Review, 13 (3): 390-400, 1988.

NICOULAUD, B.. "Problems and Strategies in the International Marketing of Services". European Journal of Marketing, 23 (6): 55-66, 1989.

NORONHA, D.P., coord.. "Referências Bibliográficas: Exemplos". São Paulo, 1990. 17p. Grupo de Estudo de Referências Bibliográficas, Sistema Integrado de Bibliotecas, Universidade de São Paulo.

NOTAS DE AULA. Disciplina "Diretrizes Administrativas", Prof. Antônio Carlos Saliba. CEAG/EAESP-FGV, São Paulo, 1990.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

NOWAKOWSKI, J.A.. "The Jewels of Technology". Lodging Hospitality, 47 (2): 66-68, Fevereiro 1991.

O ESTADO DE SÃO PAULO. "O Exemplo dos Albergues". Suplemento de Turismo 1294, São Paulo, p.2, 23 Abril 1991.

OHMAE, K.. "Getting Back to Strategy". Harvard Business Review, p.149-156, Novembro-dezembro 1988.

OLSEN, R.P.; SASSER Jr., W.E.; WYCKOFT, D.D.. "Management of Services Operations: Text, Cases and Readings". Allyn & Bacon, Boston, 1978.

PAPADOPOULOS, S.I.. "A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1". European Journal of Marketing, 23 (1): 31-40, 1989.

PARFITT, J.. "Como Utilizar Análises de Informações e Pesquisas de Mercado para Delas Obter Melhores Resultados". In: FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DOS ALBERGUES DA JUVENTUDE. "3º Seminário de Marketing da FIAJ". Londres, p.25-29, 13-14 Setembro 1991.

_____. "O Movimento Alberguista Internacional e a Mobilidade Jovem". In: MOVIJOVEM (Seminário Internacional). "Turismo Jovem Para a Década de 90". Lisboa, p.53-62, 6-7 Março 1991.

PETERSON, T.D. & PORGES, K.S.. "Marketing and Communication Tools for Services Marketers". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.345-365, 1991.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

- PONKRATZ, C.L.. "How to Organize and Implement a Service Management System".
In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.281-294, 1991.
- PORTER, M.E.. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". The Free Press/McMillan Publishing Co., Inc., Nova York, 1980.
- _____. "How Competitive Forces Shape Strategy". In: COX, K. & MCGINNIS, V., eds.. "Strategic Market Decisions: A Reader 1982". Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1982.
- POWELL, T.W.. "Information: The Next Battleground". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.189-204, 1991.
- REGAN, W.J.. "The Service Revolution". Journal of Marketing, 47: 57-62, Julho 1963.
- RENAGHAN, L.M.. "A New Marketing Mix for the Hospitality Industry". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly, p.31-35, Agosto 1981.
- RIES, A. & TROUT, J.. "Positioning". McGraw-Hill Book Co., Nova York, 1981.
- SCHNEIDER, B. & BOWEN, D.E.. "New Services Design, Development, and Implementation and the Employee". In: GEORGE, W.R. & MARSHALL, C., eds.. "New Services". American Marketing Association, Chicago, 1985.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

SHAPIRO, B.P.. "Getting Things Done: Rejuvenating the Marketing Mix". Harvard Business Review, p.28-34, Setembro-outubro 1985.

SHOPPING NEWS. "Albergues da Juventude: Hospedagem Simples e Barata. No Mundo Todo". Suplemento de Turismo, São Paulo, p.7-B, 3 e 5 Março 1991.

_____. "Turismo Jovem: Albergues da Juventude Investem na Imagem". Suplemento de Turismo, São Paulo, p.6-B, 24 e 26 Março 1991.

_____. "Turismo Receptivo Dá Sinais de Recuperação e Pode Crescer 20% este Ano". Suplemento de Turismo, São Paulo, p.10-B e 11-B, 16-18 Fevereiro 1992.

SHOSTACK, G.L.. "Breaking Free from Product Marketing". Journal of Marketing, 41: 73-80, Abril 1977.

_____. "Service Positioning Through Structural Change". Journal of Marketing, 51: 34-43, Janeiro 1987.

SIMÕES, R.. "EMBRATUR: A Boa Utilização do Marketing no Âmbito Estatal". Marketing, (174): 18-42, Abril 1988.

SPEIL, W. & MAIR, G.. "Jugendherbergen: Nutzungs- und Standortanalyse unter Aspekten von Jugend- und Freizeitpolitik". Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 1980.

STANTON, W.J.. "Fundamentals of Marketing". McGraw-Hill Book Co., Nova York, 1981.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

STONE, M.. "Marketing Strategies for Leisure Services". Long Range Planning, 23 (5): 76-90, 1990.

SUBHASH, J.. "Marketing Planning and Strategy". S.W. Publishing, 1985.

UPAH, G.D.. "Mass Marketing in Service Retailing: A Review and Synthesis of Major Methods". Journal of Retailing, 56: 59-76, Outono 1980.

VILLELA, P.. "Marketing Information Systems for Hotels". Ithaca, NY, 1981.
Monografia - Cornell University.

WALLER Jr., F.. "Hospitality Services". In: CONGRAM, C.A. & FRIEDMAN, M.L., eds.. "The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries". AMACOM/American Management Association, Nova York, p.533-549, 1991.

WIND, J.; GREEN, P.E.; SHIFFLET, D.; SCARBROUGH, M.. "Courtyard By Marriott: Designing a Hotel Facility With Consumer-Based Marketing Models". Interfaces, 19 (1): 25-47, Janeiro-fevereiro 1989.

YESAWICH, P.C.. "Post-Opening Marketing Analysis for Hotels". The Cornell Hotel and Administration Quaterly, p.70-81, Novembro 1978.

_____. "The Marketplace: Getting to Know You". Lodging Hospitality, 47 (6): 64, Junho 1991.

YIN, R.K.. "Case Study Research Design and Methods". In: _____, ed.. "Applied Social Research Methods". v.5. Sage Publications, Newbury Park, CA, 1984.

■ BIBLIOGRAFIA GERAL

YURGEL, M.. "Urbanismo e Lazer". Edit. Nobel, São Paulo, 1983.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.. "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, 49: 33-46, Primavera 1985.

_____; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A.. "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality". Journal of Marketing, 52: 35-48, Abril 1988.